

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

LARA MOREIRA FERNANDES

O PODER DA COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS
GERENCIAIS

Paracatu

2021

LARA MOREIRA FERNANDES

O PODER DA COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS GERENCIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa

F363p Fernandes, Lara Moreira.
O poder da comunicação nos processos gerenciais.
/ Lara Moreira Fernandes. – Paracatu: [s.n.], 2021.
28 f.

Orientador: Prof. Msc. Renato Philipe de Souza.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Comunicação. 2. Organização. 3. Relacionamento. I.
Fernandes, Lara Moreira. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

LARA MOREIRA FERNANDES

O PODER DA COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS GERENCIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa

Banca Examinadora:

Paracatu –MG 02 de Dezembro de 2021.

Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Ms. Hellen Conceição Cardoso Soares
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Ms. Rayane Campos Alves

Centro Universitário Atenas Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Dedico aos meus pais, a Deus, minha tia Edna Maria Moreira da Cruz (in memoriam), aos meus familiares, a minha equipe de trabalho, Karol Amorim, Camila Gaia, aos meus amigos e professores, a minha coordenadora Viviane Gomes Carvalho, e ao meu orientador Renato Philipe de Sousa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que sempre me conduziu com amor e compaixão, e até aqui me sustentou com sua infinita misericórdia.

A minha tia Edna Maria Moreira da Cruz (in memoriam), que sempre esteve ao meu lado nas horas mais difíceis e felizes, cuja presença foi essencial em minha vida.

Aos meus queridos familiares, que estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda minha trajetória.

A minha equipe de trabalho, especialmente, a Karol Amorim pela confiança e oportunidade, e Camila Gaia por todo conhecimento transferido a mim.

Aos meus amigos e professores, que estiveram comigo nessa jornada.

A minha prezada e querida coordenadora Viviane Gomes Carvalho, pela dedicação, compreensão e amizade.

Ao meu orientador Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa, por conduzir o meu trabalho de pesquisa.

Gerenciamento é substituir
músculos por pensamentos, folclore é
superstição por conhecimento, e força
por cooperação.

Peter Drucker

SUMÁRIO

SUMÁRIO	7
RESUMO	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 HIPOTESE	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 METODOLOGIA.....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	14
3 POSIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	18
4 GESTÃO DE PESSOAS.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	26

RESUMO

A comunicação é peça fundamental para as organizações. Comunicação é um processo de troca de conhecimentos e informações entre as pessoas, para que tenha êxito ela precisa chegar ao seu destino de forma compreensível. O presente estudo tem como objetivo explicar os processos e meios de comunicação e sua eficácia mostrando a relevância da comunicação interna para a empresa e seus colaboradores. Foi realizada pesquisa bibliográfica com objetivo de avaliar os processos, meios de comunicação e a importância da comunicação no relacionamento dos colaboradores juntamente com o nível de comunicação entre os superiores e subordinados e vice e versa, sendo citada a forma de comunicação usadas nas empresas. De acordo com as pesquisas bibliográficas podemos perceber que para termos um bom relacionamento inicia-se com a comunicação, da maneira que são transmitidas as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Traz também benefícios para a organização, como a melhora da rotina do trabalho, a qualidade e produtividade da empresa.

Palavras-chave: Comunicação, Organização, Relacionamento.

ABSTRACT

A comunicação é peça fundamental para as organizações. Comunicação é um processo de troca de conhecimentos e informações entre as pessoas, para que tenha êxito ela precisa chegar ao seu destino de forma compreensível. O presente estudo tem como objetivo explicar os processos e meios de comunicação e sua eficácia mostrando a relevância da comunicação interna para a empresa e seus colaboradores. Foi realizada pesquisa bibliográfica com objetivo de avaliar os processos, meios de comunicação e a importância da comunicação no relacionamento dos colaboradores juntamente com o nível de comunicação entre os superiores e subordinados e vice e versa, sendo citada a forma de comunicação usadas nas empresas. De acordo com as pesquisas bibliográficas podemos perceber que para termos um bom relacionamento inicia-se com a comunicação, da maneira que são transmitidas as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Traz também benefícios para a organização, como a melhora da rotina do trabalho, a qualidade e produtividade da empresa.

Keywords: *Organization. Relationship. Communication*

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é a troca de conhecimentos e informações entre as pessoas e ocorre quando a mensagem chega ao destino de forma correta. A comunicação empresarial é uma estratégia para um bom funcionamento das empresas, sendo importante estudarmos os conceitos, definições, componentes e ruídos da comunicação nas organizações. (MONTANA e CHARNOV, 2003) Comunicação é fundamental para a organização, a troca de informações entre indivíduos e organizações deve tornar a mensagem mas clara, segundo (CHIAVENATO, 2000, P.142).

Os administradores encontram muita dificuldade com a falta de comunicação interna entre os setores, isso dificulta o desenvolvimento, pois a organização só cresce se houver comunicação entre os setores. (KUSCH 1997, p.18). Hoje a comunicação empresarial é considerada necessária nas organizações, pois é responsável por criar cultura e fortalecer a identidade da empresa. O homem consegue executar suas tarefas porque se comunica, porque recebe informações sobre como deve executar. (CURVELO,2012)

Segundo Kotter, para se ter uma comunicação eficiente os elementos fundamentais para a empresa não gerar resultar negativos são: emissor, codificação, mensagem, mídia, decodificação, receptor, resposta, feedback e ruídos. Sendo executados todos esses processos de comunicação a organização obterá grandes resultados (KOTTER,1997)

A empresa também deve ter uma equipe bem informada, onde todos possam se comunicar adequadamente e, para que isso aconteça a empresa deve trabalhar diversos meios de comunicação que possibilitem aos seus colaboradores informações que auxiliem a troca entre ambos. (KATZENBACH et al 2001).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação é essencial, pois está presente no dia a dia da empresa e por meio dela que a organização poderá detectar problemas. Mas esse é um fator de muita dificuldade devido a diversidade de tipos de comunicação existentes dentro das organizações. Podemos destacar a diferença de classe, de cultura e de idade.

A comunicação interna tem como objetivo alinhar setores com os colaboradores, através dela a organização possui o conhecimento necessário para alcançar as metas estabelecidas desenvolvendo o seu crescimento.

Mas até que ponto podemos dar liberdade para os colaboradores? Como colocar limites e fazer com que entendam que devem trabalhar profissionalmente? A comunicação gerencial é fundamental para a organização e para que isso possa acontecer a liderança tem que ter habilidades para estabelecer esse canal de comunicação o que nos leva ao problema de pesquisa: Como deve ser a comunicação da gerência com os seus liderados?

1.2 HIPOTESE

A comunicação Empresarial tem como papel principal comunicar seu público-alvo, seja ele externo (consumidores/clientes) ou interno (funcionários). A Comunicação empresarial deriva-se da cultura da empresa, isto é quanto mais clara for a organização sobre seu papel social, poderá passar as informações com mais segurança.

Sendo assim, a Comunicação Empresarial tem o poder de transformar a imagem da empresa. Por meio da Comunicação Empresarial pode-se detectar a causa da estruturação da organização e trabalha-la.

1.3 OBJETIVO GERAL

Descrever o processo de comunicação interna evidenciando sua efetividade no processo de trabalho.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analisar as estratégias que as grandes empresas usam para a comunicação interna.
- b) Caracterizar os fatores de comunicação interna evidenciando na empresa.

c) Enumerar os benefícios que a comunicação interna pode oferecer para as organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para que a empresa tenha fatores positivos é necessário que a comunicação interna seja ágil, democrática e participativa, a comunicação interna tem que ser motivacional, ou seja tem que motivar o bom relacionamento com os colaboradores, muitas das vezes passamos mais tempo na empresa do que em nossas casas.

A comunicação é essencial para todas as áreas, utilizamos o tempo todo, e em uma empresa não fica atrás, pois a comunicação é a base de todos os processos, mas tem que ser bem trabalhada pois a comunicação errada pode trazer prejuízos.

As empresas estão tendo outra percepção do meio operacional, estão preocupadas com o bem-estar dos colaboradores e aceitando as opiniões desde que sejam bem elaboradas. As organizações estão começando a priorizar a comunicação interna pois através dela podem executar suas metas e os funcionários se dedicam mais, sentem-se valorizados e produzem suas tarefas com eficiências.

1.5 METODOLOGIA

Segundo GIL (2002), quando não temos informações suficientes sobre algum assunto ou para resolver alguns problemas, e nossos pensamentos estão em desordem a pesquisa é fundamental. Pois a pesquisa é descritiva estuda as características, opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A Pesquisa tem por objetivo a compreensão das respostas para as dúvidas humanas, envolvendo a abertura dos horizontes e ampliando o conhecimento, auxiliando na resolução dos problemas e tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou

fenômeno (OLIVEIRA 1999).

A abordagem de pesquisa é qualitativa mostrando a visão dos funcionários em relação a comunicação interna da organização. De acordo com Oliveira 1999 a pesquisa quantitativa tem objetivos de quantificar opiniões sendo coletado dados através de questionários.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco partes, sendo a primeira a introdução, onde foi exposto sobre o assunto que será desenvolvido os conceitos de comunicação, focando na importância desta ferramenta como apoio estratégico dentro das organizações. A segunda parte aborda sobre a comunicação interna, todo o processo que a comunicação interna deve alterar para ser executada com êxito.

A terceira parte é sobre a posição do departamento de comunicação interna no organograma da empresa, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a comunicação interna e algumas empresas estão até criando um departamento e posicionando no organograma da organização. A quarta parte destaca a gestão de pessoas, a necessidade de ter um intermediário entre o colaborador e a diretoria. E a quinta parte conclui-se que a comunicação interna é essencial para o bom funcionamento da empresa e a importância de a liberdade para os funcionários exporem o que pensam, mas com cautela, respeito e limites das organizações.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Atualmente as organizações veem a comunicação como um fator fundamental ao desenvolvimento, o intercâmbio de suas atividades visa o público interno e destaca uma nova visão estratégica. A comunicação interna pode ser entendida como uma metodologia de trabalho que tem como objetivo estabelecer um relacionamento entre os colaboradores da organização. Souza (2010) acredita que:

A preparação da empresa para viver os desafios do mundo contemporâneo deve partir do princípio de que a comunicação interna é absolutamente estratégica para fazer com que toda organização, do chão de fábrica à alta administração, esteja orientada para praticar seus valores, atributos de marca e sua estratégia, seus objetivos e metas. A comunicação interna permite que pesquisemos estrategicamente as informações que são recebidas no público interno. Para Curvello (2010, p. 22), hoje, podemos definir a comunicação interna como:

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

As primeiras atividades de comunicação se deram durante o domínio da China, data-se que 202 d.C., através das dinastias Hans, quando ainda se fabricavam as primeiras folhas de papel” (REGO, 1997, p.17).

Historicamente, as atividades de jornalismo empresarial precederam o desenvolvimento do campo das Relações Públicas, situação facilmente explicável pela anterioridade da imprensa. De uma forma ou de outra, foi a partir do aparecimento desta que as publicações jornalísticas, a serviço das organizações, iniciaram um trajeto que teve sua primeira escala sistemática na Revolução Industrial e seu desenvolvimento mais seguro a partir dos primeiros anos deste século. (REGO, 1987, p. 11).

Já segundo o jornalista Paulo Nassar (2005) o primeiro arauto dessa história foi Elton May que, entre 1927 e 1932, demonstrou que, para o bem da produtividade, as pessoas não poderiam ser encaradas pelos gestores como extensão das máquinas. O recado capturado nas pesquisas feitas pelo sociólogo australiano era que as pessoas produziam mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, consideradas pela organização.

Foi na Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII primeiramente na Inglaterra, que deu um grande empurrão para as empresas observarem mais o valor

de seus funcionários. Pois mesmo com as máquinas, os empresários necessitavam de funcionários aptos para poder operar as mesmas. E que o desempenho das máquinas dependiam diretamente da produtividade e integração dos funcionários, com a tecnologia implantada pela empresa, ou seja, dependia da integração dos funcionários com a empresa. (AMARAL. 1999).

Pode-se dizer que o Brasil demorou mais para conhecer as publicações empresariais devido seu atraso na evolução Industrial que só aconteceu em 1930, após revolução política ocorrida naquele ano, que culminou com a deposição do presidente Washington Luís após o resultado das eleições de 1º de março de 1930, dando a vitória ao candidato governista Júlio Prestes Getúlio Vargas (REGO 1987, p25).

Foi apenas em 1951 que apareceu o primeiro departamento de Relações Públicas de âmbito nacional no país, e, em 1953, a Organização das Nações Unidas e a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas inauguraram, sob a regência do professor Eric Carlsson, o primeiro curso de Relações Públicas no Brasil. REGO (1987, p.26).

Segundo Viana (2004, p.27) fazer comunicação empresarial de qualidade é aproveitar ao máximo o potencial dos veículos de informação. Se não desenvolve a capacidade de ver a mídia positivamente, para o conhecimento e informação de todos, a comunicação só terá valor episódico e estará atrelada a um modelo arcaico que perdeu força e influência.

Um sistema de comunicação empresarial deve se guiar e se orientar a partir de conceitos que são comuns é informação e aos negócios. Como, por exemplo, o fato de que tanto a empresa, quanto a mídia desempenham funções vitais no progresso e no desenvolvimento da sociedade moderna. (BAHIA, 1995, p.17).

Quando as organizações planejam transmitir informações, criam ações contra os objetivos organizacionais. Além de informar dados e comunicação. Alcançam outros patamares destacados por Rocco Junior (2013, página 8):

A comunicação interna, estrategicamente pensada, é fundamental para esse processo. Ao compartilhar objetivo, regras, valores, entre outros fatores, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar e, ainda, de como serão vistos pelos outros.

A comunicação das organizações voltadas para o público interno é que contribui “para o exercício da cidadania e para a valorização do homem nas organizações”, conforme Kunsch (1997, p.128). Essa estudiosa da comunicação organizacional acrescenta que é possível alinhar as metas organizacionais à realização pessoal, com uma comunicação interna eficaz e conduzida sob a ótica estratégica da organização

Na mesma linha, Pimenta (2002, p.120) acrescenta “[...] sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo.” Com o intuito de trabalhar o lado humano dos colaboradores, a comunicação se faz tão imprescindível por contar com ferramentas que proporcionam escutar e transmitir, compreender e realizar, dentre outras possibilidades.

A questão, conclui o autor, “é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.” Merece destaque o posicionamento de Pimenta (2002, p.119) de que “Qualquer objetivo só será alcançado quando se torna possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros.” Acrescentar aos objetivos da comunicação interna, a importância de se proporcionar uma “cadeia da felicidade”.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p.67), isso deve ser prioridade nas ações para o público interno, pois para aqueles autores as “relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços.” Outra atuação da comunicação é a análise de conflitos internos, quando as ações são estudadas e delineadas de acordo com as características do seu público.

A comunicação interna é importante para que as empresas busquem um diferencial no mercado de trabalho com o objetivo de valorizar os funcionários, se tornando um ponto essencial na organização principalmente na construção de relacionamentos harmoniosos fortalecendo as relações do público interno (MARCHIORI, 2004).

Segundo Rhodia (apud KUNSCH, 2003, P154), “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e

de experiênciase a participação de todos os níveis. ”

Conforme Argentei (2006), a comunicação interna tem que ter início com os gerentes, eles precisam reconhecer que precisam contribuir com as informações para os funcionários e aprenderem a ouvir e juntos organizarem metas para a organização.

A comunicação interna precisa ser participativa, onde todos os instrumentos de comunicação disponíveis, manterá o funcionário por dentro dos assuntos da organização envolvendo-o. A comunicação tem que unir os fatos ocorridos fora da organização e dentro sendo analisada as mudanças, quebrando o tabu que um mero número de cartão eletrônico de entrada e saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceiro da organização. (KUNSCH, 2003).

Argentei (2006, p 172). “Uma sólida comunicação interna- impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho- continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa”.

Uma empresa com um sistema de comunicação interna integrado faz com que seus funcionários desenvolvam suas atividades mais motivados importante mostrar quanto eles são necessários que a empresa depende deles fazendo com que trabalhem com responsabilidade recebendo as informações de seus superiores no tempo e quantidade certa pois as vezes o superior delega tantas tarefas que o colaborador se sente perdido, por isso a importância da linguagem no tempo certo adequadamente. (SANTIAGO 2003).

3 POSIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os fluxos de comunicação nas organizações são modelos, herdados das visões taylorista e fordista, em que o formato de produção era inalterado, não tinham como premissa escutar ou informar, pois como o formato já estava instituído e os colaboradores já sabiam operar, não havia mais necessidade de comunicação. “O toyotismo, Kunsch (2003) afirma que o toyotismo contribui não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada.” Com essa nova visão o sistema de produção passa a ser mais flexível e com características voltadas para o novo.

O sistema organizacional pode ser de acordo com a empresa sendo redefinindo em decorrências de novas situações. Torquato (1986) apresenta alguns deles, para esse autor a organização é composta por três fluxos, que podem se mover em duas direções, fluxo descendente, fluxo ascendente na direção vertical e o fluxo lateral correndo horizontalmente.

Já Curvello (2012) existem quatro fluxos internos de comunicação interna e um deles tem características informais, e é o que move a organização no dia a dia ele configura as linhas, horizontal e vertical.

Os fluxos transversais e circular de acordo com Kunsch (2003), que os fluxos transversais são usados em organizações flexíveis, que possuem uma gestão

democrática, a comunicação ultrapassa as fronteiras tradicionais e o fluxo circular se desenvolve muito nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

Os fluxos são necessários para o fortalecimento dos processos internos e as organizações que conseguem implantar em todos os setores podem tornar a comunicação interna mais inclusiva na realidade de cada nível que constitui a empresa.

Marchiori (2010) afirma que é indispensável o desenvolvimento de posturas que possam equilibrar as ações organizacionais onde pode ser conquistado pela flexibilidade na condução dos processos.

Num mundo de constantes transformações, globalizado e dinâmico, onde a interação social entre pessoas de diferentes regiões e países é inevitável, o significado da palavra cultura surge como um importante, quiçá fundamental

variante para a compreensão do fenômeno organizacional.

Em uma organização, o espaço cultural e social, no qual é inserida, determina a forma que a mesma será administrada.

A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. (PIRES E MACÊDO, 2006).

Segundo Lemos apud Farias:

Os indivíduos que estão nas organizações são cidadãos e, de maneira cada vez mais intensa e frequente, têm outras preocupações além das ligadas ao seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação. (LE MOS, p.158 apud FARIAS, 2011)

É importante que o indivíduo se integre o quanto antes com a cultura de sua organização, e por outro lado que a organização o reconheça como uma pessoa que tem uma vida fora do trabalho.

Apesar de não haver uma unanimidade para um conceito clássico de cultura organizacional, de as raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontrarem-se na antropologia e de possuir diferentes abordagens, poderemos perceber algumas características que se repetem ao longo das definições.

Para Torquato (1986), a cultura organizacional seria:

O amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os

folders, folhetos, jornais, revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional (TORQUATO, 1986, p.87).

Através da cultura organizacional, consegue-se obter a lógica das relações internas e concluir supostos sucessos ou fracassos organizacionais essencial para uma comunicação interna eficiente que o indivíduo entenda de forma plena a cultura da organização a qual faz parte e por outro lado que a organização tenha conhecimento de seu público interno.

Segundo Curvello:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que

precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO,2012, p.22)

As organizações são identificadas por seus valores, histórias, características, missões etc.

Para Fleury e Fischer:

Cultura Organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como cultuam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY e FISCHER, 1989, p. 22 apud MARCHIORI,2008, p. 91).

Depreende-se, daí a relação entre Cultura Organizacional e Comunicação Interna evidenciada por Bueno (1989, p.77), quando afirma que cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura".

A estrutura de uma organização define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas em uma empresa ou organização.

De uma forma geral, a estrutura organizacional deveria ser ajustada à estratégia da organização onde são considerados também os aspectos financeiros, econômicos, físicos, jurídicos, econômicos, dentre outros.

Porém, as organizações têm sido estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos membros e do relacionamento hierárquico e funcional entre eles.

Tão importante quanto os modelos supracitados e decorrentes dos estudos da teoria neoclássica, é a departamentalização, considerada por Chiavenatto (2003, p.210).

Não resta dúvida de que é imprescindível existir uma estrutura organizacional adequada à estratégia de uma empresa ou organização, seja ela linear ou em rede. Em geral, como veremos a seguir, as estruturas – linear ou em rede – definem e impactam o estilo de gestão da organização e a relação dos líderes com suas equipes.

4- GESTÃO DE PESSOAS

Para termos uma boa comunicação interna temos que conhecer a cultura organizacional, porque as organizações são formadas por diversas pessoas com culturas diferentes, é importante conhecermos os colaboradores individualmente e também sua localização Chiavenato (2005), pontua que cada sociedade e nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações. Marvhiori (2010), define que todo modo de vida, mas não identifica a ele, nos condiciona a perceber que cultura está intimamente ligada a rotina organizacional, já que a mesma é o reflexo do que as pessoas que formam as organizações são e das informações que carregam.

Segundo Chiavenato (2005, p.127) A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e consequências.

Ao conceituar cultura organizacional, a autora estabelece um elo entre poder e cultura:

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro de uma organização e que se expressam em termo de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006, p. 97)

A gestão de pessoas tem como objetivo tomar a relação entre o capital e o trabalho, a mais produtiva e menos conflituosa possível (TAXHIZAWA, FORTUNA e FERREIRA, 2004).

As pessoas precisam ser vistas como parceiras das organizações. Elas oferecem conhecimentos, habilidades, competências e o mais importante à inteligência que proporciona decisões racionais no rumo dos objetivos globais. Nestesentido, os empregados são os parceiros mais íntimos da organização, essas pessoas constituem parte do capital intelectual da organização (CHIVIANETO, 2000).

Hoje a tendência das organizações é fazer com que as pessoas, em qualquer nível dentro da organização sejam administradores e não meramente executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela faz parte da organização sendo um elemento que pode ajudar soluções de problemas. (CHIAVENATO, 2000).

A gestão de pessoas classifica-se segundo Chiavenato (2000), em três aspectos fundamentais a saber: As pessoas como seres humanos, cada um com sua personalidade própria, diferentes entre si, cada um com sua história diferenciada, habilidades, conhecimentos e competências adequadas à organização. Pessoas como pessoas não como instrumentos da organização.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como instrumentos da organização, capazes de doar suas inteligências, competências, talentos e aprendizagem para sua constante mudança e novos desafios. (CHIVENATO 2000).

As pessoas como parceiras da organização, e apoiam e são capazes de leva-la ao sucesso, fazendo parcerias, investindo, são pessoas comprometida, responsabilidade, dedicação, a fim de ter um retorno para si como o salário, crescimento profissional, carreira, etc. (CHIAVENATO, 2000).

Para Chiavenato (2000), a atual gestão de pessoas procura trata as pessoas como pessoas se preocupando com os recursos organizacionais, mas rompendo e estilo tradicional de trata-las simplesmente como meio de produção. Considerando que não são meramente pessoas como recursos ou insumos e sim pessoas que podem ajudar no crescimento da organização.

Conforme Gil (2001, p.17) “gestão de pessoas é a função gerencial que temo objetivo de fazer a ponte entre a empresa e os colaboradores para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Moscovis (1985) p. 25 diz que:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bom como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Ainda para Moscovici (1985), sentimentos positivos de simpatia e atração interferem no aumento de interação e cooperação, cada vez que colocarmos esses pontos em evidências aumenta a produtividade. No entanto, sentimentos negativos de antipatia e rejeição provocarão a diminuição das interações, ao afastamento, atingindo

negativamente nas atividades, com provável diminuição da produtividade. -Na visão de Costa (2004); a produtividade do grupo e sua eficácia na organização estão relacionadas não apenas com a habilidade e competência de seus membros, mas ainda com a solidariedade nas relações interpessoais. O relacionamento de cada integrante no grupo como: a necessidade de ser incluso no grupo, a necessidade de ter um controle no grupo e a necessidade da valorização no grupo.

A relação interpessoal é apontada como um dos elementos que ajudam na formação do renascimento sólido do indivíduo com a organização, sua importância é reconhecida tanto para a organização como o aumento da produtividade, onde podemos decotar os problemas e solucioná-los relacionando os indivíduos na qualidade de vida no trabalho (COSTA, 2004).

O relacionamento interpessoal entre os funcionários da organização pode manter ou transformar o ambiente de trabalho mais harmonioso, permitindo um trabalho em equipes e mais cooperativo (MOSCIVICI, 1985).

A comunicação eficaz é fundamental para a organização ser bem compreendida em seus objetivos e seus métodos gerenciais. Se o departamento gerencial não conseguir comunicar-se com seus funcionários, pode trazer sérios problemas para a organização, se caso o funcionário não compreenda o que é passado no local de trabalho, suas chances de alcançar a meta esperada serão poucas ou nenhuma. (MONTANA e CHARNOV, 2003).

A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea: a perspectiva organizacional que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas. Ambas as perspectivas são necessárias, porque uma empresa está estruturada para promover comunicação eficaz, mas se os funcionários dessa empresa tiverem pouca habilidade de comunicação, será difícil uma comunicação eficaz. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim não conseguem ser eficazes se a estrutura organizacional em si atrapalha a comunicação. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 311)

Para que uma comunicação eficaz aconteça o processo de comunicação tem de ser bem elaborado sendo colocado em práticas todos os pontos relacionados

a comunicação, que são o emissor, o receptor, o canal e a mensagem. É preciso envolver a composição, interpretação e resposta (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se com este trabalho que, a comunicação é fundamental para a organização é necessária para o desenvolvimento da organização, uma boa comunicação reflete no bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos realizados.

A comunicação no ambiente de trabalho é fundamental, sendo necessário trabalhar a comunicação entre os colegas de trabalho de acordo com suas características, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente. Respeitando suas origens e seus conhecimentos. Para que isso aconteça os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequadamente dos meios e processos de comunicação. Observando e sendo o mediador entre a comunicação para que a medida que todos passam a se preocupar com a forma como se comunicam, começa a ter consciência que temos buscando o aperfeiçoamento, para uma boa comunicação evitando problemas no ambiente de trabalho.

No entanto, para que isso ocorra é preciso haver um relacionamento entre os superiores e os colaboradores sendo desempenhado juntamente, a conscientização.

Mostrar que a comunicação interna eficaz é um sinônimo de integração e crescimento da empresa, sendo uma comunicação clara, evitando assim falhas e mal-entendidos, evitando assim falhas que normalmente acontece.

REFERENCIAS

AMARAL, Claudio. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil.** Disponível em <http://www.portalirp.com.br/bibliotecavirtual/memorial/0095.htm> acesso em 27/07/2021

ANDRADE, Maria Margarida; **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 7ª edição. São Paulo: Ed Atlas S.A 2004.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação.** Rio de Janeiro. Ed Elzevir. 2006.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial.** RJ: Mauad Editora 1995

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Alemdosmeiosemensagens: Introdução à comunicação; tecnologia, sistema e ciência.** Rio de Janeiro. Ed Vozes. 1983.

BUENO, Wilson da Costa, **Comunicação empresarial: teoria e pratica.** São Paulo: Ed Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª ed. São Paulo, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8 de São Paulo: Atlas 2000.

COSTA OLIVEIRA, Maria José da, CALDAS, Graça. **Jornalistas e Relações Públicas: uma relação de parceria em prol da comunicação integrada.** In LOPE, Boanerges;

VIEIRA, Roberto Fonseca (Org.). **Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação-** Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p 65-72.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURVELHO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 de ver. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

_____ **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Edição, revisada e atualizada Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____ **Administração**, Rio de Janeiro: LTC, 2005

FARIAS, L. Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FARACO, Adroaldo, **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed do Autor, 2007.

FILIAGE, Miguel Angelo. **O maior desafio das empresas: comunicação interna**. 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

KATZENBACH, Jon R. e SMITH, Douglas K. **Equipe de Alta Performance**. Editora Campus. 2001.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Camous, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 1. ed. São Paulo: Summus, 1997. 156p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos Paradigmas na comunicação organizacional**. v. 56. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança cultural e responsabilidade das Relações Públicas**. Organicon: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Publicas. São Paulo, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura. Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan. /Jun. 2010 (a)

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (b)

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003.

MOSCOVIVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3ªed. Rio de Janeiro: Editora S.A,1985.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazulli, 2005. 128p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ªed. São Paulo: Editorapioneira, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para Administradores. Campinas, SP: Alínea, 2002.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicasno Brasil**. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> . Acesso em: 05/08/2021

REGO.F.G.T. do. **Jornalista Empresarial**. São Paulo: Summus,1987.

ROCCO JUNIOR, Ary José. A comunicação interna e a construção da cultura Organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. ORGANICOM. n. 19, 2º sem 2013.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí. 2003. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível no site:<http://hdl.handle.net/10229/15903>. Acessado em: 05 de outubro de 2010.

SOUZA, José Eustaquio Oliveira de. O gerent communicator: um guia prático dacomunicação gerencial. São Paulo: ABERJE, 2010.

STONER, James, FREMAN, Edward 1994. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall.1994.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. SãoPaulo. Ed Atlas S.A 2007.

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco, **Comunicação Empresarial**. São

Paulo.Ed Atlas. S.A 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura- Poder, Comunicação e Imagem, Fundamentos da nova empresa.** São Paulo.Ed Pioneira, 1992

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial, comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo:Sumos, 1986.