

ANA FLÁVIA NASCIMENTO SOUZA
JHEYNIFFER MOREIRA DIAS
MARCELA BATISTA SOUZA

COMUNICAÇÃO INTERNA: UM INSTRUMENTO PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI-MG

2015

ANA FLÁVIA NASCIMENTO SOUZA
JHEYNIFFER MOREIRA DIAS
MARCELA BATISTA SOUZA

COMUNICAÇÃO INTERNA: UM INSTRUMENTO PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Área de Concentração: Gestão Estratégica da Comunicação.
Orientadora : Prof. Joyce Amely Marquez

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI – MG

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

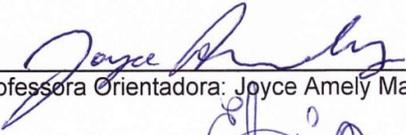
A monografia intitulada: *Comunicação interna: um instrumento para o desenvolvimento organizacional*,

elaborada pelas alunas Ana Flávia Nascimento Souza
Jheniffer Moreira Dias
Marcela Batista Souza,

foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 10 de dezembro de 2015



Professora Orientadora: Joyce Amely Marquez



Professora Examinadora: Eliane Pereira Fernandes



Professor Examinador: Deivson Vinicius Barroso

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, aos nossos familiares e amigos que nos apoiaram para a concretização dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade e sabedoria concedida para a realização desse trabalho.

A nossa orientadora Joyce Amely Marquez, pelo esforço, incentivo e dedicação para o sucesso dessa monografia.

Pela atenção do professor Estevam que foi o intermediador das informações necessárias e esclarecimentos para o desenvolvimento do estudo de caso da empresa em questão.

Aos demais professores e colegas que diretamente ou indiretamente auxiliaram e acompanharam de forma significativa para elaboração desse trabalho, a todos os nossos sinceros agradecimentos.

RESUMO

O objetivo desta monografia para a conclusão do curso de Administração, intitulada “Comunicação Interna: Um Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional” foi analisar de que forma a eficácia da comunicação pode contribuir para o sucesso organizacional na empresa estudada. A metodologia utilizada foi à pesquisa teórica para verificação dos conceitos e definições sobre o tema abordado, desenvolvida através de livros, artigos e materiais elaborados no meio eletrônico, e ainda uma pesquisa prática dentro de uma organização, utilizando questionários e entrevistas para investigar a postura da organização pesquisada quanto a eficácia da comunicação entre seus Líderes e liderados.

A empresa estudada pratica a comunicação interna de forma a não respaldar seus colaboradores, necessitando de melhorias as quais são difíceis de ocorrer, visto que, a empresa de distribuição de bebidas, por ser uma continuação de uma matriz não instalada em mesma região, acaba tendo que agir de forma padronizada em seus fluxos de comunicação, porém aplicá-los em regiões com culturas divergentes.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Interna; Feedback.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO	9
1.1 A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO	9
1.2 PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO.....	10
1.3 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	12
2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	13
2.1 DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO	14
2.1.1 Direção vertical – Fluxo Descendente	14
2.1.2 Direção vertical - Fluxo Ascendente	15
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	15
3 APLICAÇÃO DO FEEDBACK	17
4 BARREIRAS NOS PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO	19
4.1 BARREIRAS PESSOAIS	19
4.2 BARREIRAS FÍSICAS.....	20
4.3 BARREIRAS SEMÂNTICAS.....	21
4.4 BARREIRAS ORGANIZACIONAIS, INTERPESSOAIS E INDIVIDUAIS.	22
4.5 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES	23
5 ESTUDO DE CASO	24
5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	24
5.2 LEVANTAMENTO DE DADOS.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	42

INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo geral avaliar a eficiência, atribuída à comunicação e evidenciar meios que qualifiquem os processos e possibilitem o alcance dos resultados, e ainda expor métodos da comunicação e demonstrar sua aplicação; investigar na empresa os efeitos da comunicação na gestão; apresentar as ferramentas ligadas à comunicação vertical descendente; enfatizando os benefícios de uma comunicação quando praticada adequadamente.

A problemática analisada questiona: De qual maneira a comunicação interna pode interferir no fluxo

de informações entre líderes e liderados na empresa distribuidora de bebidas em estudo?

As hipóteses levantadas na elaboração do projeto de conclusão foram às seguintes: H_0 - As ocorrências de informações vindas de fora da organização, não influenciariam na comunicação dos exercícios de controle dos líderes; H_1 . Com meios dinâmicos da comunicação, possivelmente melhorariam as informações e estabeleceriam metas mais eficientes; H_2 . Os líderes poderiam fazer entrevistas individuais com a intenção de compreender questionamentos e sugestões que possam vir dos liderados; H_3 . Os líderes ao delegarem tarefas, estariam atentos com os seus comportamentos, atitudes defensivas ou receptivas, perante seus pares; H_4 . Os líderes poderiam verificar se os liderados absorvem corretamente as informações passadas por eles.

Os procedimentos metodológicos e técnicos da pesquisa em relação à classificação da pesquisa quanto aos fins são de uma pesquisa explicativa, aplicada e quali-quantitativa. Na classificação da pesquisa quanto aos meios, trata-se da pesquisa de campo, utilizado o Estudo de Caso, diagnóstico e coleta de dados, que terá um tratamento dos dados por método hipotético indutivo, que expõe que a comunicação é uma ferramenta de extrema importância, sugerindo assim aos líderes, implantações estratégicas, que poderão contribuir para identificar e minimizar barreiras; e a outra parte por método quantitativo colocando em prática as hipóteses indutivas na análise dos dados.

O capítulo 1 deste trabalho será apresentado a história da comunicação, com conceitos de alguns autores sobre a evolução da comunicação, os processos da comunicação e a comunicação interpessoal.

No capítulo 2, será exposto como a comunicação empresarial é importante para a organização, abordando as direções da comunicação como a ascendente e descendente e a comunicação interna.

No capítulo 3, refere-se à aplicação do feedback para a eficácia da comunicação, é através do mesmo que têm-se o retorno de informações precisas, para que os planejamentos almejados sejam alcançados.

No capítulo 4, expõe as barreiras e suas causas que podem interferir no processo da comunicação, dentre elas estão: pessoal, física e semântica, o que dificulta todo o processo comunicacional.

No capítulo 5, será exposto o estudo de caso realizado em uma empresa Distribuidora de Bebidas, através do questionário aplicado, com o intuito de obter levantamento de dados, para a verificação dos benefícios da comunicação, tendo como propósito identificar na prática as possíveis falhas ocorridas devidas a má comunicação.

Esse trabalho tem por objetivo principal enfatizar a relevância de se estudar todos os meios comunicativos, ampliando interesses, desenvolvendo habilidades pessoais, qualificando e motivando profissionalmente as pessoas no ambiente de trabalho.

1 HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

1.1 A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Para que seja possível conviver em sociedade, é necessário comunicar, tendo como objetivo troca de diferentes informações, adquirindo assim conhecimento. A origem da palavra comunicação é derivada do termo latino "communicare", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum"¹. Como relata o autor Serra (2007, p. 10) “teoricamente, a comunicação se inicia no século dezenove, trazidas pela Revolução Industrial”.

Nos estudos pode-se constatar que a comunicação iniciou-se entre os séculos XIX e XX de acordo com os fundamentos da autora Cardoso (2012, p. 11-14), a qual ressalta os modelos de alguns filósofos, que complementam a teoria da comunicação, sendo o primeiro modelo o Aristotélico, que serviu como primeira teoria de comunicação do século XX e como base para estudos da filosofia, sociologia e psicologia, que buscavam a compreensão dos fenômenos sociais, já que considerava o falante, o discurso e o ouvinte como componentes da comunicação, visando à forma mais eficiente de persuadir. Posteriormente, notificando o efeito poderoso dos meios da comunicação, o modelo de Lasswell, desencadeou linearmente os elementos que contribui a comunicação como: emissor, canal, mensagem e efeitos. Já o modelo Shannon-Wearver explana a teoria matemática da comunicação, ou seja, as teorias da informação, quer teria como objetivo medir a quantidade da comunicação. O modelo de Berlo condiz com os demais modelos, já que caracteriza a comunicação como partilha e quadro social e cultural de cada um, fazendo com que seja analisada a retroalimentação. E ainda o modelo de McLuhan, o qual enfatiza os meios de comunicação e como podem aumentar o seu poder e influência, considerando que os efeitos imediatos dos meios da comunicação tornam-se importantes, pois reflete diretamente na transformação da sociedade.

¹ Disponível em <<http://www.significados.com.br/comunicacao/>>

À vista disto, a autora conclui:

Então! Observe que qualquer ato comunicativo está ligado ao todo. Tudo está ligado a tudo. No entanto, para tornar a realidade compreensível, ou seja, para tornar compreensíveis os atos comunicativos, os teóricos têm desenvolvido vários modelos dos processos comunicacionais. Na verdade, essas são as tentativas de o homem compreender e estudar a realidade comunicacional. (CARDOSO, 2012, p. 14).

Para uma melhor compreensão dos benefícios da comunicação, Ambler (2004, p. 35) afirma que “a comunicação é uma via de duas mãos: ambas fornecem e obtêm informações como resultadas”.

A comunicação ocorre a todo tempo e a todo instante, sejam por palavras, símbolos ou gestos, sendo necessário socializar com as pessoas, para que possa adquirir conhecimentos, elevando assim as oportunidades que venham favorecer individualmente seja no âmbito social ou profissional conforme expressa os autores Faria e Suassuna (1982) *apud* Cardoso (2012, p. 20),

O homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade onde vive. E o homem, por ser um ser social, depende em toda a sua vida da comunicação, independentemente da esfera onde se encontra. Esta afirmação mostra a importância que a comunicação entre as pessoas, para a sociedade e inclusive como ferramenta de trabalho no seu dia-a-dia.²

1.2 PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO

O processo da comunicação contém elementos que facilitam o objetivo da transmissão da informação, desenvolvendo clareza e melhor compreensão das partes envolvidas. Para que a comunicação tenha eficácia, Chiavenato (2010, p. 318-320) afirma que para compreender melhor o processo da comunicação, o seu ponto de partida é a mensagem transmitida, contendo um fluxo que vem da fonte, que é codificada e transmitida por meio de um canal, para que seja decodificada pelo receptor.

O autor ainda acrescenta que para o processo ser eficaz e gerar bons resultados, os seguintes conceitos devem ser considerados:

- Fonte: indica a comunicação de um pensamento.
- Codificação: a mensagem transmitida adequadamente através do canal escolhido.

² Disponível em <<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/345/1/Ant%C3%B3nio%20Carlos%20Cardoso%20PSI.pdf>>

- Canal: meio no qual a mensagem é encaminhada.
- Decodificação: tradução compreendida pelo receptor.
- Receptor: pra quem se é dirigida a mensagem.
- Retroação: verificação da mensagem de acordo com que realmente foi transmitida.
- Ruído: fatores distorcem o objetivo da mensagem enviada.

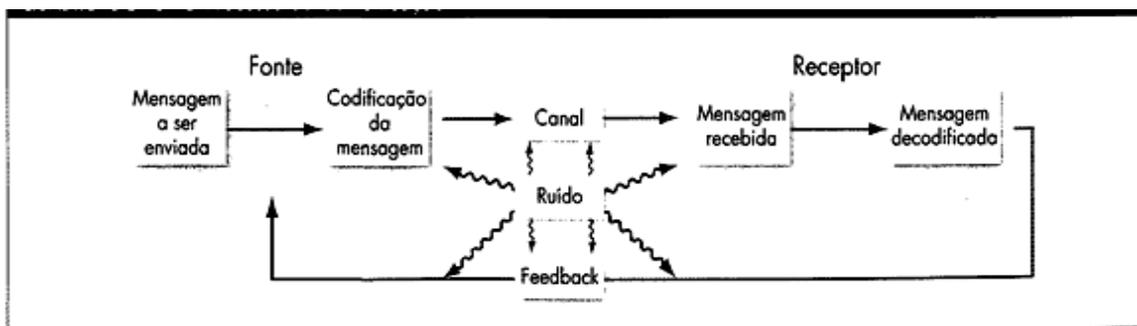
O autor ainda afirma que a eficiência está relacionada com os meios utilizados pela comunicação e a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

Robbins (2005, p. 233-234) relata detalhadamente que o processo da comunicação discorre da seguinte forma:

A fonte se inicia pela codificação de um pensamento. A mensagem é produto físico codificado pelo emissor. Quando falamos, a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. Quando gesticulamos, os movimentos de nossos braços e as expressões em nosso rosto são a mensagem. O canal é a mídia por onde a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que deve determinar qual é formal e qual é informal. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige. Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor. Isto é a decodificação da mensagem. O ruído é composto pelas barreiras a comunicação que distorcem a clareza da mensagem. O elo final do processo da comunicação é o circulo de feedback. O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida.

Para melhor entendimento do pensamento do autor acima, é explanado no quadro 1.

Quadro 1: O Processo da Comunicação



A comunicação requer sintonia e esclarecimento por parte do interlocutor indo além do simples fato de informar. Pode-se, portanto dizer que a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. (GIL, 2007, p. 73).

1.3 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação interpessoal pode ser definida como o processo pelo qual informações são trocadas e entendidas por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento. (Oliveira, online)³.

A Comunicação interpessoal pode ser composta por três métodos para troca de informação entre si, quais sejam: oral, a escrita e a não verbal, esses métodos são apresentados por Robbins (2005, p. 233):

- Comunicação oral: considerado o principal meio de comunicar, tendo a vantagem rapidez e o feedback, mas é possível que haja distorções se as informações forem a destinadas à varias pessoas;
- Comunicação escrita: engloba meios que são utilizados para comunicar as informações, já que se trata de um meio tangível e verificável, mas que requer mais tempo, como por exemplo, (cartas, email, fax, etc);
- Comunicação não verbal: é identificado como a linguagem corporal (gestos, olhares, semblantes) durante a comunicação, que tem forte influencia na compreensão no decorrer da transmissão das informações.

³ Disponível em< <http://www.infoescola.com/comunicacao/interpessoal/>>

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação tem forte influência na organização, que abrange toda a interação social, está ligada ao poder, liderança, cooperação, participação, sendo assim um fator crítico de sucesso em qualquer empresa, seja ela privada ou pública. (TORQUATO, 1991 *apud* CARDOSO, 2012, p. 21)⁴.

O autor Henry Mintzberg *apud* Bowditch e Buono (1992, p. 80) afirma que para se obter uma análise precisa do comportamento organizacional a comunicação é demonstrada pelo fato que 75% ou mais do tempo dos líderes e todos aqueles que envolvem a empresa passam se comunicando.

A comunicação empresarial se desenvolve graças a sistemas de comunicação, abrangendo envio e recebimentos de mensagens, denominada fluxo de informação. (CARDOSO, 2013, p. 26).

O autor Maximiano (2009, p. 308) condiz que a comunicação nas empresas é auxiliada pela qualidade da gestão da comunicação pessoal. Os processos organizacionais de comunicação presumem ser eficazes se as pessoas da empresa comunicarem-se eficazmente também.

O sucesso na comunicação desenvolve sensações de segurança, autoconfiança, firmeza e credibilidade, quando não há esse desenvolvimento pessoal, conseqüentemente acarreta deterioração da imagem e possivelmente comprometerá o campo profissional. A comunicação é uma ferramenta que induz pessoas a explorar o mundo e o mundo explora as pessoas, tendo como competências: habilidades cognitivas, controle do corpo e emoções. (BAENA, ONLINE).

Segundo o site de Comunicação Empresarial Online, nos últimos anos, a comunicação empresarial tem se tornado cada vez mais complexa, pois há necessidade de trabalhar com diferentes públicos para obter resultados, com estratégias e processos desenvolvidos com o

⁴ Disponível em <<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/345/1/Ant%C3%B3nio%20Carlos%20Cardoso%20PSI.pdf>>

intuito de reforçar também a imagem da empresa, exigindo assim um profissional da comunicação com características de um líder que saiba planejar estrategicamente o reforço da comunicação da organização.⁵

Conforme a Empresa Ágil (2015, p. 20) “Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente o sistema mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o liderado precisa saber”.

2.1 DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO

2.1.1 Direção vertical – Fluxo Descendente

Para Robbins (2005, p. 234) a direção vertical é a comunicação identificada dos níveis mais altos para os mais baixos, com o intuito de instruir, informar políticas e procedimentos, atribuir tarefas, não necessariamente oral ou face a face, pode ser através de email ou informativos, por exemplo.

A autora Cardoso (2013, p. 27) afirma que este fluxo tem o objetivo de assegurar o desempenho individual, atingindo a todos da organização.

Para Curvello (2012, p. 23), na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidos ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa.

Vale ressaltar que esse fluxo de comunicação necessita de preparo no que diz respeito à comunicação, para que a informação chegue de maneira intacta sem perder mensagens e evitar ruídos, pois servem de ligação entre os ideais do alto escalão e daqueles que se encontram na linha de frente da organização.(VANDROMEL, 2012 ONLINE)⁶

⁵ Disponível em < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos>

⁶Disponível em <<http://prezadoslideres.blogspot.com.br/2012/03/fluxos-de-comunicacao-lideres-que-falam.html>>

2.1.2 Direção vertical - Fluxo Ascendente

Com a finalidade de obter ideias sobre como o fluxo de comunicação pode ser melhorado, esse fluxo faz com que seja informado aos níveis mais altos o progresso das metas e relatar os problemas que estão ocorrendo, informações relacionadas à funcionários de como se sentem em relação ao seu trabalho, colegas e a organização. (ROBINS, 2005, p. 234). “A dificuldade encontrada está na tendência dos funcionários só informarem o que consideram que seus superiores desejam saber” (CARDOSO, 2013, p. 27).

O autor Maximiniano (2009, p. 310) traz a seguinte perspectiva:

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar, seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. (...). São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação tem um papel importante na tomada de decisões dos líderes, pois ao evidenciar possíveis falhas, ou mesmo obter sugestões, deve-se considerar que melhorias contínuas fazem-se necessárias. Para tanto, Curvello (2012, p. 22) afirma:

Hoje pode-se definir que a comunicação interna é 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.

Há uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é um ato unilateral, que envolve somente a pessoa que tem a informação a dar, mas, comunicar implica fazer-se entender, provocar reações no interlocutor, e, além disso, o comunicador precisa estar capacitado não apenas em falar, mas também em ouvir. Para uma eficiente comunicação, exigem do comunicador conhecimento do processo de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio da palavra. (GIL, 2007, p. 71-72).

Para Chiavenato (2007, p. 315),

A comunicação tem aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, por apresentar o intercâmbio de pensamento e de informação para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas. A comunicação envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com os outros.

Diversos fatores podem interferir na comunicação interna e na maneira com que ela reflete internamente na organização.

Para Busko, as informações causam impactos negativos nos funcionários quando mal transmitidas, ocasionando muitas vezes em confusão. Apesar da variedade de formas de se comunicar, nem sempre essas ferramentas de informação e geração de conhecimento são utilizadas. O que muito acontece com os líderes é que ao não se comunicarem de forma a serem entendidos, pelos devidos liderados, informações precisas não chegam aos verdadeiros interessados, pois não há uma identificação da essência comunicativa de determinado fato. (BUSKO, ONLINE).⁷

“A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo”. (CURVELLO, 2012, p. 25).

Bueno (1989, p. 77) *apud* Curvello (2012, p. 26) 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 comunicação interna entre líderes e liderados é fundamental para o bom resultado dos negócios, e um fator humanizado que consolida a identidade da organização junto ao seu público, sendo utilizado como fator estratégico para o sucesso da organização.⁸

Segundo Chiavenato (2010, p. 316) as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) para se operacionalizarem na prática são imprescindíveis o uso desta comunicação. Apesar dos progressos da tecnologia de informação e comunicação, os líderes não trabalham com coisas, mas sim com as informações sobre as coisas, o que deixa muito a desejar, é preciso que haja uma força das pessoas e de tudo aquilo que as rodeiam.

⁷ Disponível em < <https://empreendedorismoecomunicacao.wordpress.com/comunicacao-empresarial-i/>>

⁸ Disponível em < www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0002.htm>

3 APLICAÇÃO DO FEEDBACK

Considera-se que o feedback é essencial para o processo da comunicação, pois trata-se do retorno da informação para o emissor, afirma Maximiano (2009, p. 297), o feedback pode ser natural ou induzido, onde todas as pessoas necessitam de cultivá-lo, já que através dele é possível obter uma garantia da eficácia do processo de comunicação.

Segundo os estudos de Robbins (2000, p. 429) há uma elevada deficiência por parte dos líderes ao concederem o feedback aos seus subordinados sobre seu desempenho. Com intuito de melhorar o feedback de qualquer tipo de comunicação, o autor Robbins e Hunsaker *apud* Robbins (2000, p. 429) cita seis sugestões que podem contribuir de forma significativa, conforme descritos abaixo:

- Concentra-se em comportamentos específicos: não fornecer declarações vagas, ou seja, ser mais específicos do que geral. Ex: “atitude ruim” ou “ótimo trabalho”
- Mantenha o feedback impessoal: evitar críticas que possam provocar reações emocionais, para não haver desvios, focando apenas no feedback voltado ao trabalho.
- Mantenha o feedback voltado pra meta: certificar ao transmitir uma mensagem se esta direcionado diretamente as metas do receptor, evitando assim possíveis desabaços desnecessárias.
- Dê o feedback na hora certa: diminuir o tempo entre o comportamento e a recepção do feedback, fazendo com que haja facilidade por parte do receptor aderir à sugestões.
- Assegura-se de que haja entendimento: fazer com que o feedback seja conciso e claro, certificando de que o receptor compreenda o significado pretendido.
- Dirija o feedback negativo para o comportamento que o receptor possa controlar: dirigir a crítica ao receptor quando o mesmo possa fazer algo à respeito do que se é criticado, ou seja, quando é possível por parte do receptor reverter a situação.

Através destas citações, pode-se constatar a importância do feedback e o quanto ele é fundamental pra que a comunicação seja realizada de maneira eficaz.

Para Maximiano (2009, p. 303) na falta do feedback a comunicação caminha sem sentido, fazendo com que o emissor perceba que o receptor não teve a devida compreensão, dificultando assim o objetivo da comunicação com o todo.

4 BARREIRAS NOS PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO

No decorrer de uma comunicação, existem barreiras que podem atrapalhar a objetividade das informações que são transmitidas. O autor Chiavenato (2007, p. 317) discorre que no decorrer da comunicação pode-se sofrer perdas, mutilações, distorções, interferências, desvios dentre outros fatores que alterem a interpretação da mensagem, tanto para quem a envia como pra quem a recebe, dificultando assim o objetivo das informações transmitidas.

4.1 BARREIRAS PESSOAIS

Na teoria de Chiavenato (2010, p.327) as barreiras pessoais tratam-se de crenças, valores que podem atrapalhar a mensagem transmitida pelo emissor, ou seja, emoções, pouca atenção, hábitos pessoais, limitações, dificuldades de ouvir e, com isto, podem limitar ou distorcer as comunicações com outras pessoas.

Robbins (2006), em detrimento dos valores e comportamentos dos indivíduos, referência e características pessoais para cada geração, as quais podem interferir nos processos de comunicação conforme podemos verificar no quadro 2 disposto abaixo:

Quadro 2 – Evolução das Gerações

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores trabalhistas dominantes
1. Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
2. Baby Boomers	1965 a 1985	De 40 anos a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	De 25 anos a 40 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
4. Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Auto-confiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos

Fonte: ROBBINS, 2006 p. 56

4.2 BARREIRAS FÍSICAS

Na concepção da Empresa Ágil (2015, p.11) essas barreiras são todo e qualquer tipo de interferências ocasionadas no ambiente em que ocorre no processo de comunicação, tais como: ruído nos corredores, distância entre as pessoas, distorção durante uma explicação, defeitos em aparelhos eletrônicos entre outros. Além disso, pode haver fatores de má compreensão decorrentes a dificuldade em comunicar-se, como gagueira, surdez do receptor, rouquidão do emissor, características de participantes com problemas físicos.⁹

As barreiras à comunicação interferem na fonte, na transmissão e no receptor conforme mencionado no quadro a seguir.

⁹ Disponível em < <http://www.empresaagil.com.br/eBook/eBook1.pdf>> Acesso em 10 de maio de 2015.

Quadro 3: Exemplos de Barreiras à Comunicação

1. NA FONTE
<ul style="list-style-type: none">• Codificação pouco clara. Falta de clareza.• Significados diversos.• Fontes concorrentes.• Mensagem não desejada.
2. NA TRANSMISSÃO
<ul style="list-style-type: none">• Muitos intermediários que distorcem.• Canais sobrecarregados.• Prioridades conflitantes.
3. NO RECEPTOR
<ul style="list-style-type: none">• Desatenção.• Falta de interesse.• Avaliação prematura.• Má interpretação.• Preocupação com o próprio ponto de vista.

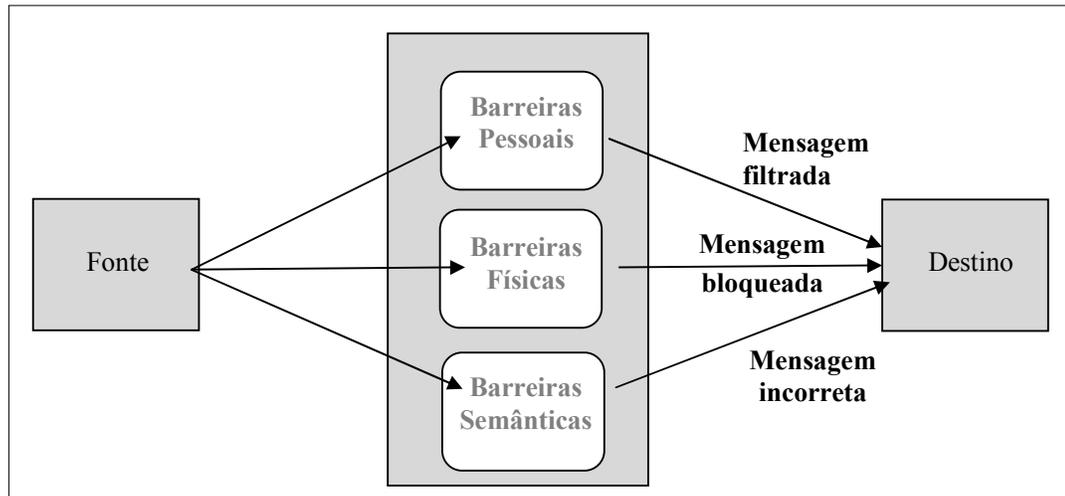
Fonte: CHIAVENATO, 2007, p. 318

4.3 BARREIRAS SEMÂNTICAS

Esta barreira implica culturas regionais, linguagens coloquiais, idiomas diferentes, símbolos, entre outros, no qual frequentemente provoca discordância na compreensão das partes envolvidas durante a comunicação, conseqüentemente nas mensagens transmitidas podem haver distorções, gerando problemas no meio organizacional. (EMPRESA ÁGIL, 2015, p. 12).

Segundo Chiavenato (2010), as barreiras à comunicação humana funcionam da seguinte maneira, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 3: Como Funcionam as Barreiras à Comunicação Humana



Fonte: Adaptado de: CHIAVENATO 2010, p. 327

4.4 BARREIRAS ORGANIZACIONAIS, INTERPESSOAIS E INDIVIDUAIS.

Conforme a ótica de Chiavenato (2010, p. 327-329),

Além da influencias das barreiras citadas, o processo de comunicação ainda está sujeito a uma serie de fatores organizacionais, interpessoais e individuais que podem dificultar ou prejudicar a comunicação no interior de grupos o organizações, são elas:

- Filtragem: transmitida pelo emissor com o objetivo de esclarecer ao receptor com o intuito de analisar o que é importante para empresa;
- Percepção Seletiva: comunicação vista e escutada baseada em suas próprias necessidades, motivações, experiências e características pessoais tanto do emissor como do receptor;
- Sobrecarga de Informações: Comunicação extensa, dificultando o processo de assimilar as informações, distorcendo assim algumas partes importantes.
- Distorção: Alteração e mudanças no conteúdo e significado original da mensagem;
- Omissão: Partes precisas são descartadas, prejudicando a objetividade da comunicação.

4.5 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES

Pode-se dizer que as diferenças entre homens e mulheres se evidenciam ainda mais ao se comunicarem, pois, devido às características naturais, individuais, tratamentos e pensamentos distintos podem interferir no processo da comunicação, já que o homem busca status e poder, e a mulher busca aproximação e intimidade, conforme relata o autor Tannen *apud* Robbins (2005), abaixo:

A comunicação é um ato de equilíbrio contínuo que contrapõe as necessidades conflitantes de intimidade e independência. A intimidade enfatiza a proximidade e as coisas em comum. A independência enfatiza a distância e as diferenças. Aqui está a questão: as mulheres falam e ouvem a linguagem da conexão e da intimidade; os homens, a linguagem do status, do poder e da independência. Desta forma para muitos homens, conversar é basicamente uma maneira de preservar a independência e manter o status em uma hierarquia social. Para muitas mulheres, a conversa é uma forma de negociar uma aproximação em que as pessoas buscam oferecer e receber confirmação e apoio.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A organização, na qual foi realizado o estudo sobre a comunicação eficaz, trabalha como empresa terceirizada, no ramo de distribuição de bebidas. Foi fundada na cidade de Teófilo Otoni- MG em 1994 expandiu sua área de atuação a 24 municípios em 1996, devido aos bons resultados construiu sua primeira filial numa cidade próxima pela visão estratégica da desova dos seus produtos comercializados, e em 2012 atingiu a marca de 370 funcionários e 7.204 clientes cadastrados em seu sistema integrado.

A empresa tem como missão garantir a pontualidade e credibilidade ao mercado, pois faz parte de sua missão superar as expectativas de seus clientes, consumidores, liderados, inovando continuamente, e como visão espera relação de parcerias entre as partes envolvidas nos seus processos, liderar o mercado, buscando novos horizontes.

Seis valores definem a identidade corporativa dessa empresa e são os alicerces:

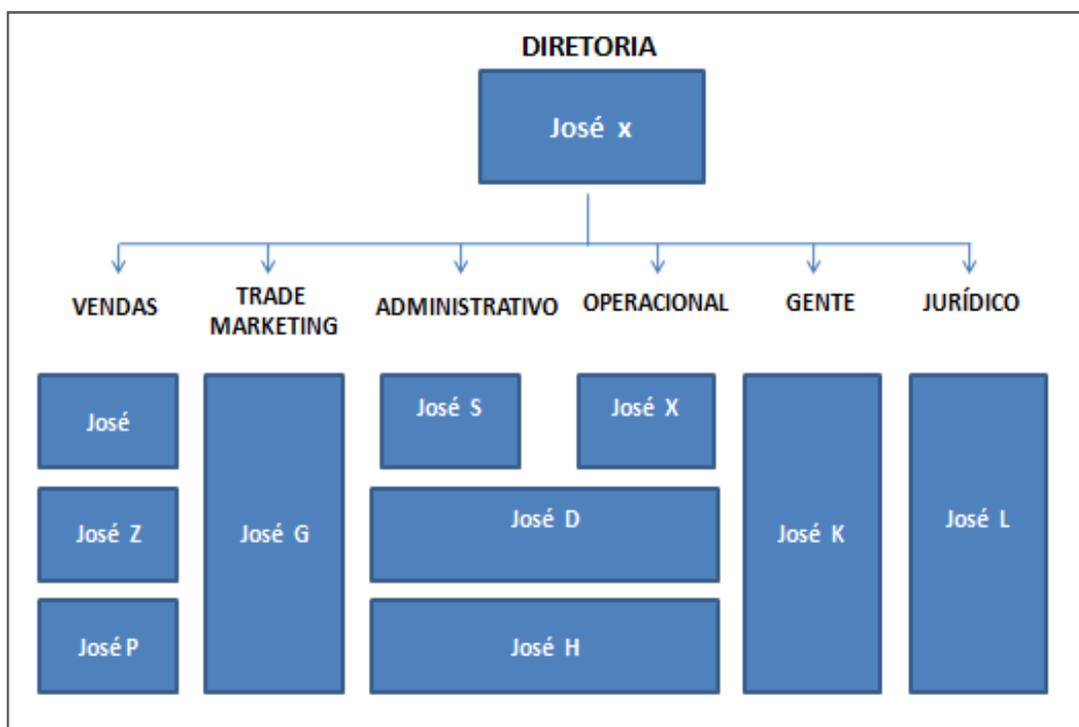
1. Inclusão / diversidade: A inclusão, para a empresa, significa agir sem qualquer discriminação.
2. Efetividade: A empresa entende a efetividade como a capacidade de atingir os objetivos fixados, com eficiência e eficácia.
3. Transparência: Deve estar refletida na comunicação clara, consistente e fiel aquilo que se pratica na entidade. Tem por objetivo minimizar conflitos e melhorar a comunicação.
4. Diálogo: A empresa busca estabelecer diálogo aberto com seus públicos. Valoriza as opiniões recebidas e procura incorporar tudo aquilo que possa fazer a mesma melhorar cada vez mais.
5. Integridade: A empresa entende que esse valor está refletido no sigilo de informações confidenciais, na preservação de informações da empresa, ainda não divulgadas

ao mercado e público em geral, bem como nas informações de pessoas, empresas e entidade com as quais se relacionam. Está refletido também na retidão, na coerência entre o falar e o agir e em dar o exemplo com boas práticas. A empresa proíbe e repudia toda a qualquer atitude que se caracterize como propina, corrupção, suborno, furto e roubo. Também é contra toda forma de assédio (sexual, moral, religioso, político ou organizacional).

6. Economicidade: A empresa atua com recursos próprios, provenientes das vendas de seus produtos e do capital próprio dos sócios, portanto, sua atuação deve estar refletida no rigor comum na gestão desses recursos.¹⁰

Abaixo segue parte da estrutura organizacional disponibilizada pela empresa no quadro 4.

Quadro 4- Organograma da Empresa Distribuidora de Bebidas



Fonte: Adaptado da própria empresa

5.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

O estudo de caso proposto na presente pesquisa foi desenvolvido em uma empresa Distribuidora de Bebidas situada na cidade de Teófilo Otoni- MG e região, com o objetivo de

¹⁰ A empresa distribuidora de bebidas disponibilizou o material

diagnosticar as formas e meios de comunicação dos líderes e liderados desta empresa a fim de diagnosticar se entre as partes ocorre com eficiência e eficácia a comunicação.

Para iniciar o levantamento de dados e informações necessárias a este estudo, foi realizada uma visita técnica de observação à forma de trabalho da empresa, seguida de uma reunião de esclarecimento dos objetivos da pesquisa com o líder responsável por esta pesquisa internamente e posteriormente foram realizadas as respectivas entrevistas e questionários, com uma amostra de líderes e liderados para identificação do objeto deste estudo, analisando, para tanto, o modelo descendente de comunicação (líderes para com seus liderados) e o modelo ascendente de comunicação (liderados para com seus líderes) praticado pela empresa.

Em busca da identificação dos propósitos desta pesquisa, segue abaixo no quadro 5 um plano estruturado, o qual considera os assuntos tratados nesta pesquisa e respectivos questionamentos, afim de identificar a postura da empresa distribuidora de bebidas.

Quadro 5 – Plano de perguntas

OBJETIVO (IDENTIFICAR)	QUESTIONAMENTOS
Barreiras (pessoais, físicas e semânticas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais fatores costumam atrapalhar o diálogo do chefe com você? ▪ A cultura organizacional da Empresa interfere diretamente na comunicação líder/liderado desta organização? ▪ Seus problemas pessoais afetam diretamente a sua comunicação com seus subordinados?
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você absorve as informações no seu ambiente de trabalho? ▪ A comunicação estratégica e eficaz é uma prioridade da gestão nesta organização?
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onde evidencia falhas da comunicação no seu dia a dia na empresa? ▪ Você pensa antes de falar?
Direção (Descendente e Ascendente)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que você acha da comunicação do seu chefe com você? ▪ Há falta de comunicação entre você e seu chefe? ▪ Qual a relevância para você, do liderado sugerir ideias, identificar problemas?
Comunicação Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para você qual a melhor forma de se comunicar? Por quê? ▪ Você se considera um bom comunicador? Por quê?
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em sua opinião, as informações passadas são compreendidas pelos demais liderados? Justifique sua resposta.

Fonte: Própria das autoras

De acordo com as pesquisas e os questionários realizados na empresa foi possível apurar as seguintes informações:

Quadro 6 – Perfil dos participantes deste estudo de caso

	Unidade	Média
Sexo	Masculino	72,22 %
	Feminino	27,78%
Idade	19 – 29 anos	77,78%
	30 - 60 anos	22,22%
Tempo de casa	De 1 a 9 meses	44,44%
	De 1 a 9 anos	38,89%
	De 10 a 18 anos	16,67%
Função	Líderes	27,7 %
	Liderados	72,22%

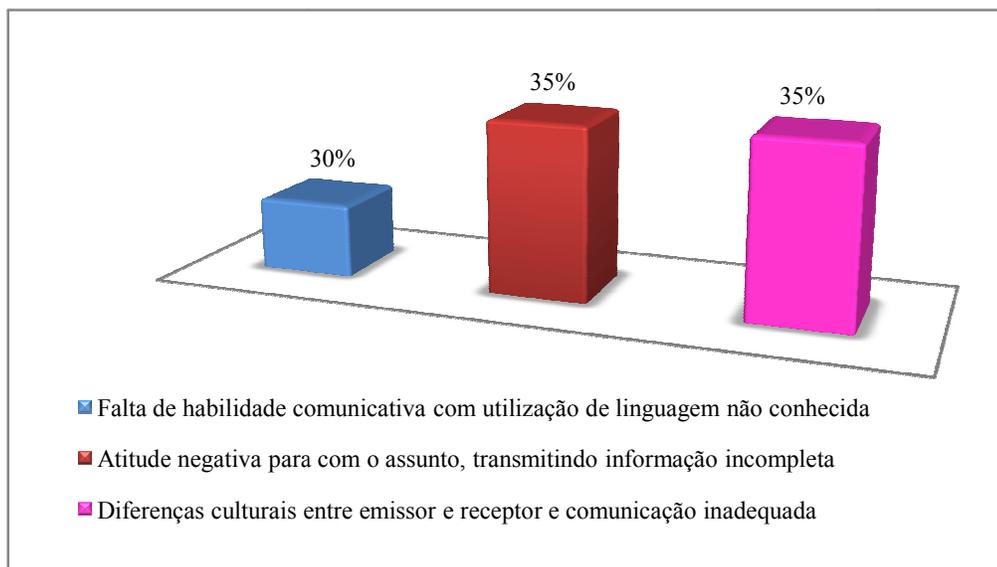
Fonte: Própria das autoras

Conforme identificado o quadro 6, percebe-se que a maioria dos participantes desta pesquisa são jovens, do sexo masculino, com tempo de casa entre 1 a nove meses, na função de liderado. A partir desses dados, entende-se que há uma frequente rotatividade de funcionários na empresa.

Após a demonstração do perfil dos participantes, segue-se para os esclarecimentos da aplicação da comunicação interna da empresa e, conseguinte análise dos dados.

No primeiro momento, o levantamento dos dados tem como objetivo principal diagnosticar as possíveis distorções durante a comunicação que pode ocorrer entre os Líderes e liderados.

Gráfico 1 – Barreiras que costumam influenciar o diálogo entre Líderes e liderados

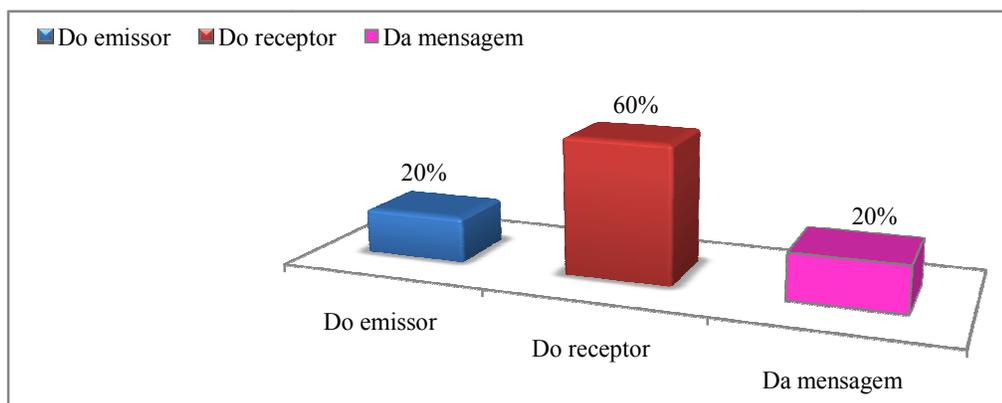


Fonte: Própria das autoras

O gráfico 1 aponta a visão dos liderados dos quais 30% afirmam que a forma do líder se expressar durante a comunicação há falha na habilidade de repassar o assunto com presteza. Além disto, 35% alegam que a comunicação não é eficaz devido às diferenças culturais. E 35% afirmam que a barreira enfrentada por eles é que não entendem o que está sendo dito, visto a linguagem desconhecida, o que gera neles certa insegurança na realização das tarefas.

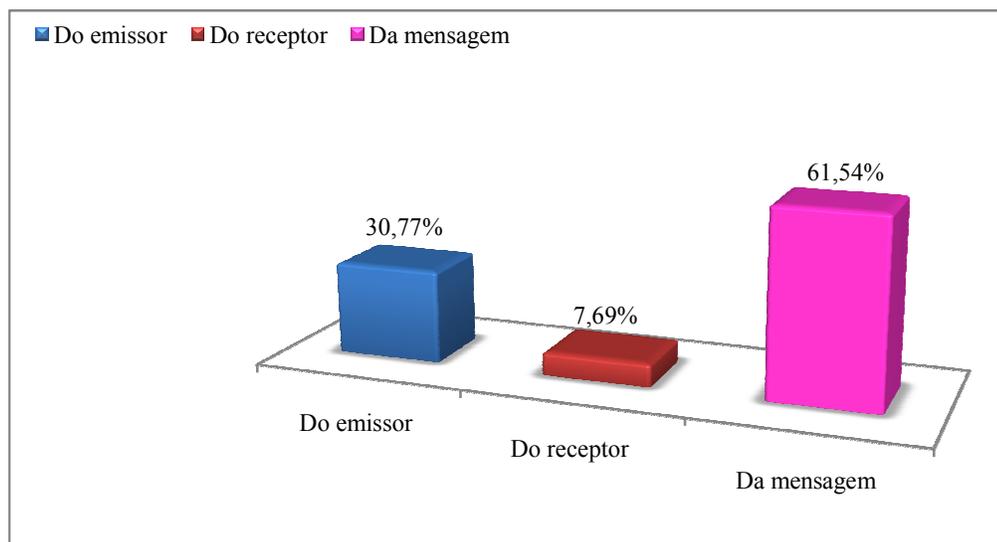
Em continuidade aos dados levantados no decorrer das pesquisas, os gráficos 2 e 3, demonstram as falhas durante a comunicação na empresa, mais que se evidenciam.

Gráfico 2 – Evidência das falhas da comunicação na empresa na visão dos líderes



Fonte: Própria das autoras

Gráfico 3 – Evidência das falhas da comunicação na empresa na visão dos liderados



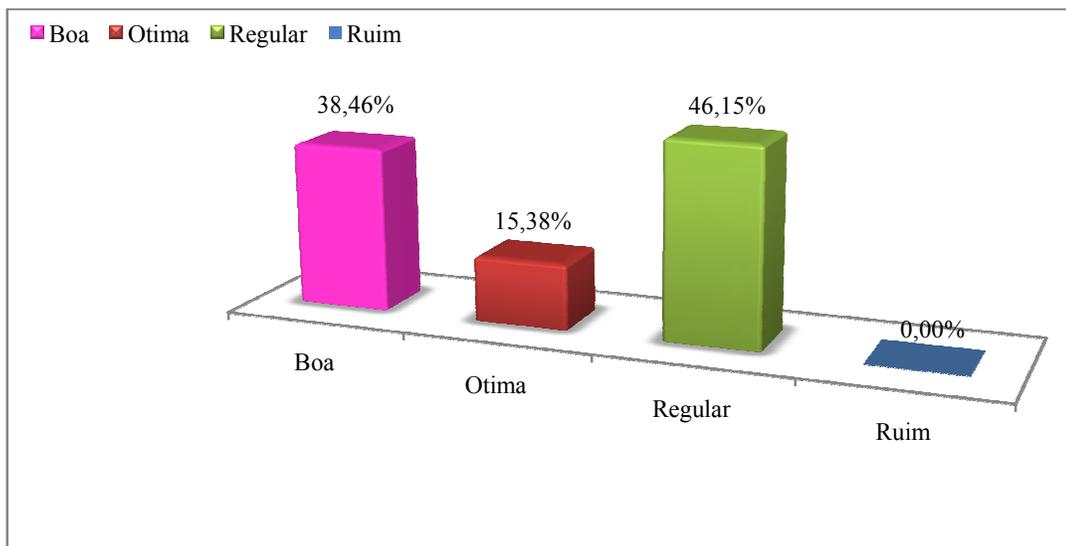
Fonte: Própria das autoras

Percebe-se que nas demonstrações dos gráficos 2 e 3 houve uma discrepância entre as opiniões líder/liderados, onde 60% dos líderes indicam que a comunicação é falha por parte do receptor, o que aponta má interpretação por parte de quem recebe, e 61% dos liderados afirmam que a mensagem não é compreendida de acordo com que é transmitida.

A partir desse levantamento é provável que possivelmente haja ruídos que atrapalhem ou modifiquem a decodificação da mensagem, seja no momento da transmissão do líder ou no momento da recepção do liderado.

A comunicação tem como objetivo de informar e direcionar, de acordo com as amostragens dos gráficos anteriores, diante as falhas evidentes, foi proposto aos liderados avaliar a comunicação descendente na empresa em estudo, para que fosse possível confirmar e analisar os processos comunicativos, decorrente a essa pesquisa específica, obteve-se o seguinte resultado.

Gráfico 4- Avaliação da comunicação do líder para o liderado

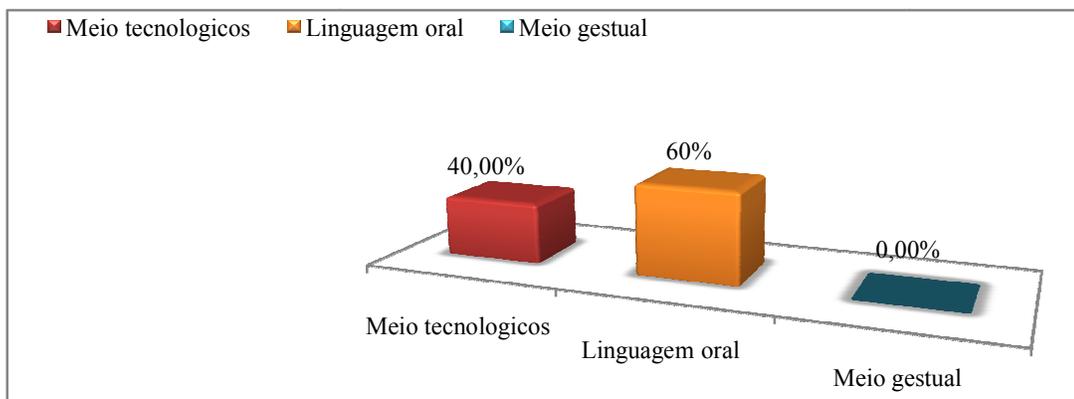


Fonte: Própria das autoras

Esse levantamento mostra que 46% dos liderados afirmam que a comunicação ocorre de forma regular, o que demonstra uma insatisfação por parte dos mesmos. Com isso é necessário uma verificação da comunicação utilizada por parte dos líderes, para que seja possível evitar mais falhas e colaborar para evidenciar os benefícios da comunicação.

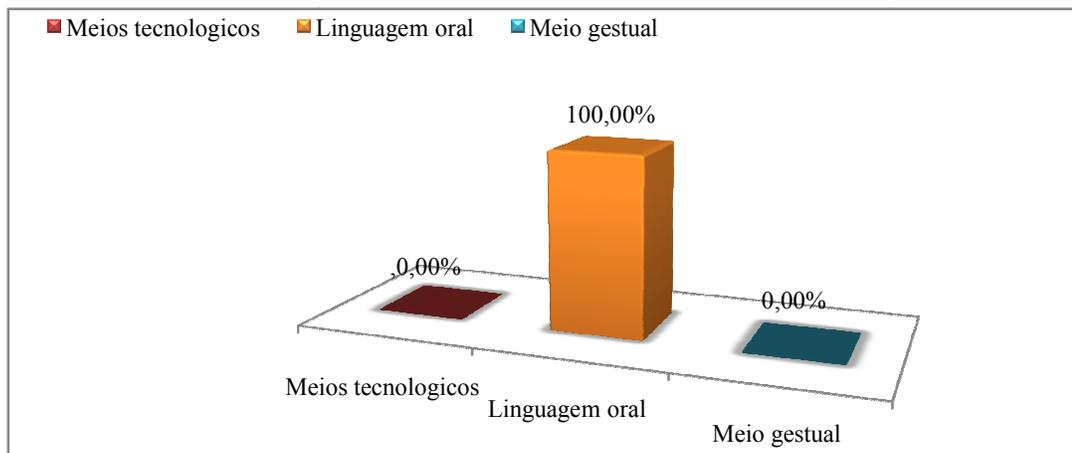
Decorrente a pesquisa analisada foi questionado aos participantes qual a melhor maneira de comunicar, devido a esse questionamento, têm-se o resultado no gráfico 5.

Gráfico 5– A melhor forma de comunicar na visão do líder



Fonte: Própria das autoras

Gráfico 6- A melhor forma de comunicar na visão do liderado



Fonte: Própria das autoras

De acordo com o gráfico 6 é notório que os liderados preferem a linguagem oral ao comunicar-se, pois os mesmos justificaram que as informações são mais claras, permitindo melhor compreensão e assim possibilita a argumentação sobre as informações transmitidas, é perceptível também que essa preferência pela linguagem oral, deve-se ao poucos conhecimentos e dificuldades em adaptar-se aos outros meios disponíveis pela empresa.

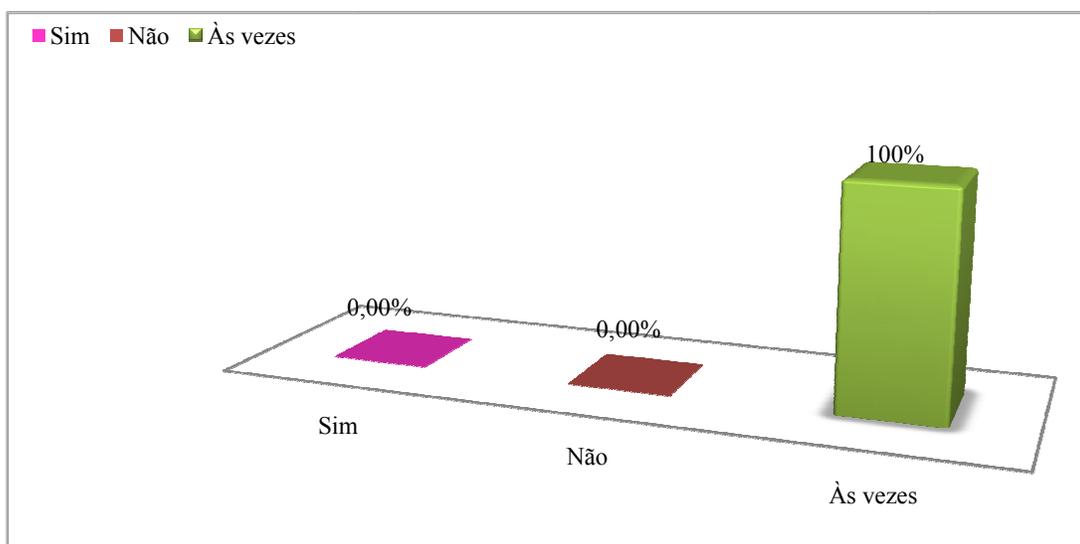
Para os líderes a comunicação deve ser efetuada de várias formas, porém a mais viável é a linguagem oral, devida a facilidade e rapidez, e em momentos de possíveis dúvidas há elucidação dos problemas. A afirmação dessa tese levantada pelos líderes é nítido no gráfico 5, onde 60% dos mesmo optam pela comunicação oral.

Conceitua-se cultura organizacional, como um conjunto de rituais, valores e crenças que uma determinada organização adota internamente para que assim seja seguida.¹¹

A maneira com que se comunica esta ligada diretamente a cultura organizacional e pessoal, pois cada empresa tem seu próprio segmento, e com isso há diferentes meios de comunicação para melhor eficiência na organização, por se tratar de uma empresa terceirizada, é questionado se há interferência da cultura nos processos comunicacionais, diante a essa hipótese, observa-se:

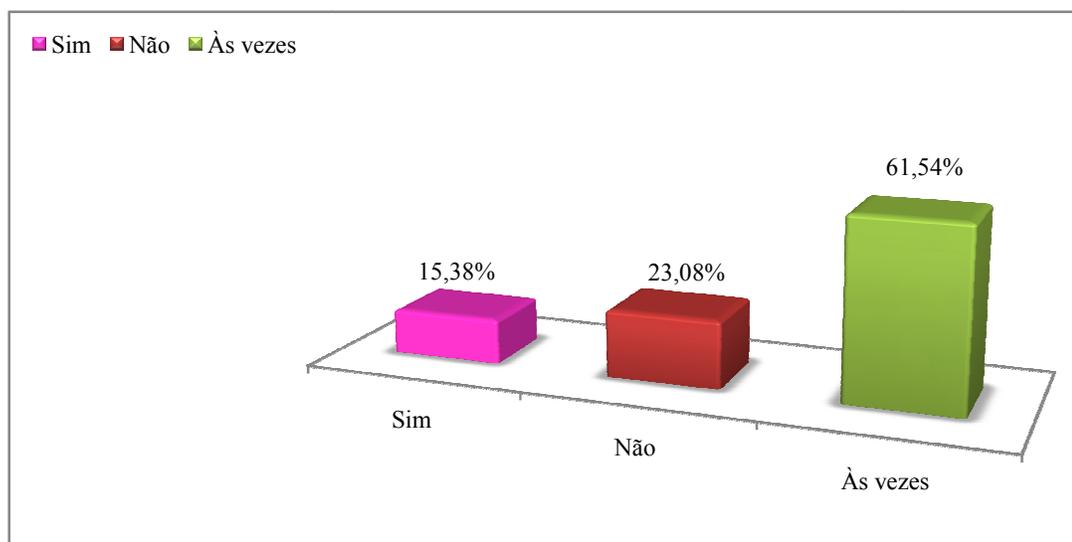
¹¹ Disponível em <www.significados.com.br/cultura-organizacional/>

Gráfico 7– A cultura organizacional interfere na comunicação do lider/liderado



Fonte: Própria das autoras

Gráfico 8- A cultura organizacional interfere na comunicação do liderado/líder



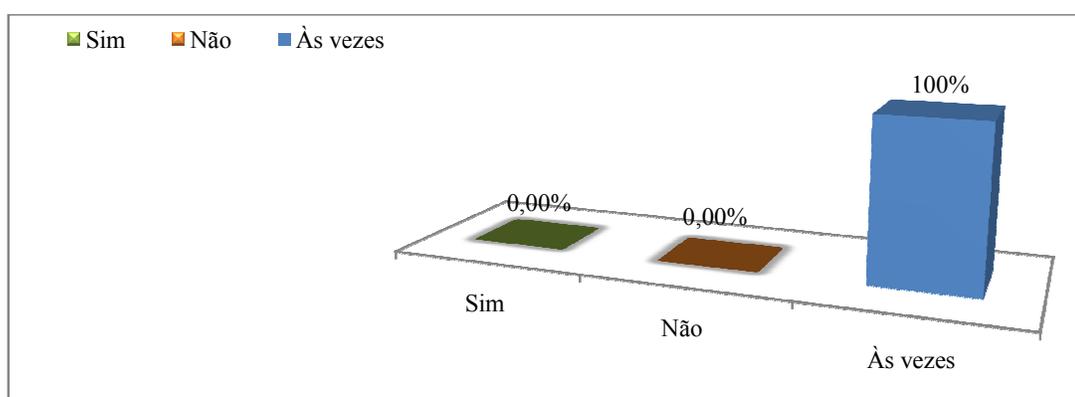
Fonte: Própria das autoras

Como mostrado no gráfico 7, 100% dos líderes entrevistados afirmam que às vezes há interferência sim, pois é necessário conciliar as duas culturas para não haver possíveis contratempos, com esse mesmo pensamento 62% dos liderados confirmam a tese levantada pelos líderes, mas é importante ressaltar que é preciso que haja respeito diante a própria

cultura, sempre com o intuito de transmitir de maneira clara e objetiva as informações (Gráfico 8).

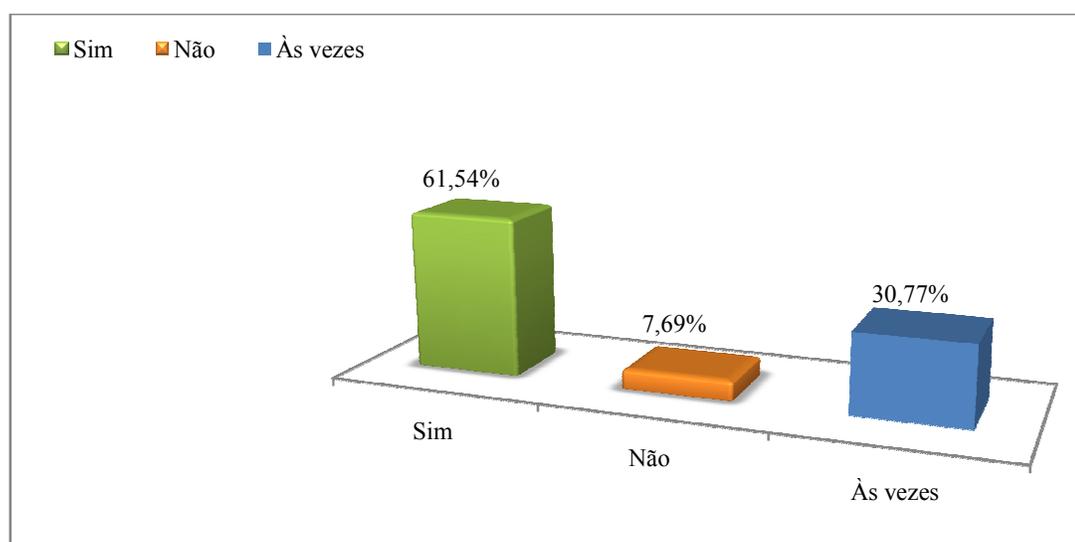
No decorrer da pesquisa até o momento, foi analisado algumas falhas durante a comunicação, e já que há essas possíveis falhas, questiona-se aos entrevistados qual o feedback obtido tanto por parte dos líderes quando por parte dos liderados, decorrente a esse levantamento, obtêm-se os resultados dos gráficos 9 e 10:

Gráfico 9– Há feedback preciso das informações transmitidas na visão dos líderes



Fonte: Própria das autoras

Gráfico 10 – Há feedback preciso das informações transmitidas na visão dos liderados

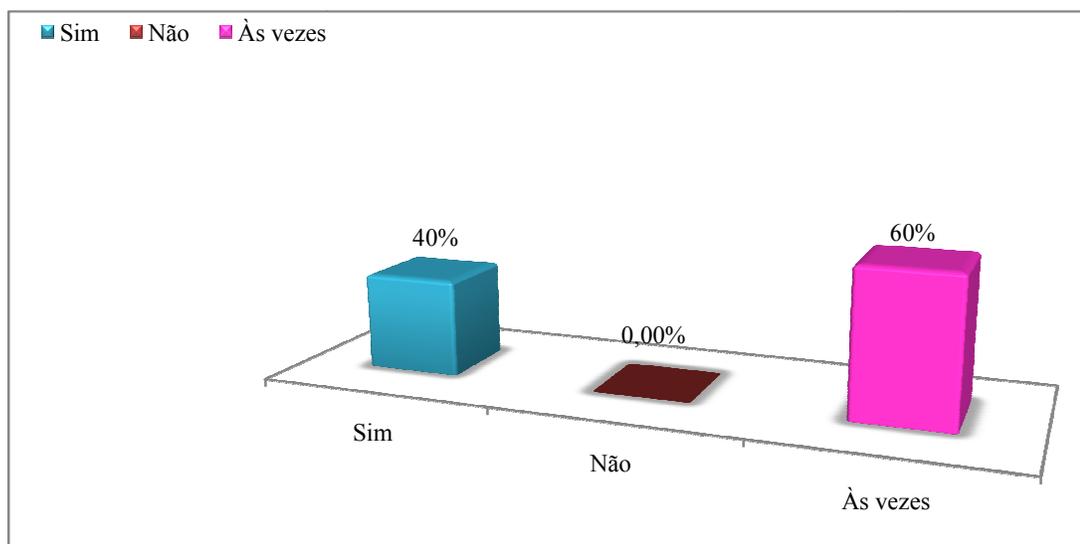


Fonte: Própria das autoras

Para uma comunicação eficaz e eficiente é preciso um feedback positivo diante as informações transmitidas. De acordo com gráfico 9, 100% dos líderes entrevistados, afirmam que somente às vezes há um feedback de acordo, pois para a maioria, não há compreensão e conhecimento por parte de quem recebe, ou ocorre das informações chegarem de forma incompleta. No gráfico 10, 61% dos liderados entrevistados já indiciam que o feedback é positivo diante as informações, o que contradiz a pesquisa já realizada anteriormente (gráfico 2). Com essa divergência de informações, observa-se que provavelmente há certo desconhecimento do que realmente esta sendo questionado por parte de alguns liderados.

Em decorrência das informações obtidas, e diante a exposição do tema proposto pra os entrevistados, percebe-se que a comunicação tem uma função importante para a composição organizacional, com o intuito de enfatizar cada vez mais a eficácia da comunicação na organização, questionamos aos líderes sobre a relevância do tema em questão, conforme previsto no gráfico 11:

Gráfico 11– A comunicação estratégica é uma prioridade da gestão



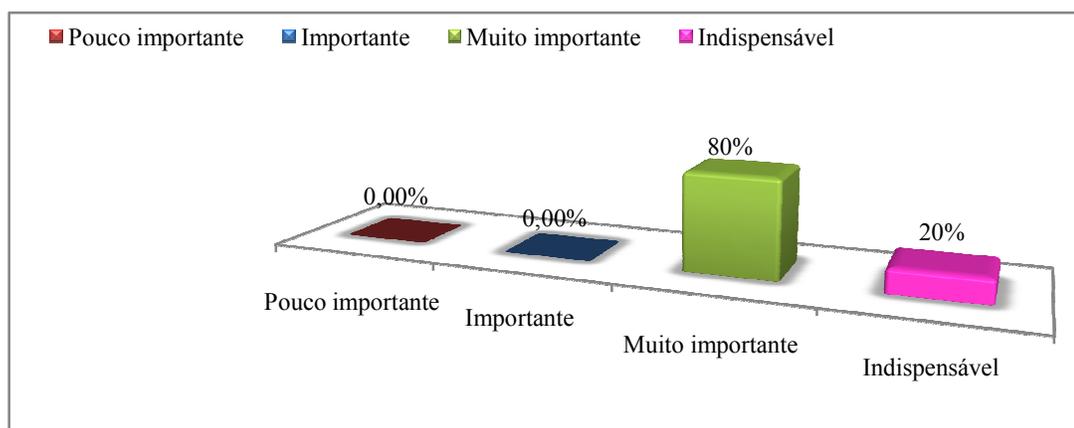
Fonte: Própria das autoras

Na empresa em estudo, 60% dos líderes afirmam que às vezes a comunicação pode ser uma prioridade da gestão, entende-se então a partir dessa informação que seria um equívoco por parte dos mesmos, pois a comunicação é a base pra o bom desenvolvimento organizacional, já que essa ferramenta direciona, informa, e conduz todos os processos, seja

operacional, tático e estratégico, se ocorre uma comunicação inadequada, pode acarretar uma deterioração da imagem e possivelmente comprometerá o campo profissional.

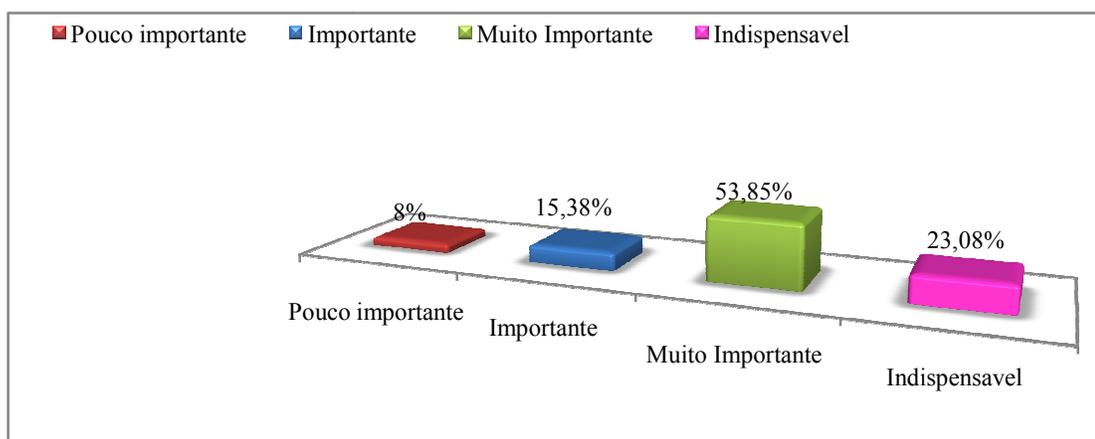
Através dessas informações e confirmações por partes dos entrevistados, questiona-se aos mesmos, qual o grau de relevância da comunicação ascendente, tanto para os liderados quanto para os líderes, observa-se o seguinte resultado.

Gráfico 12 – A relevância de o liderado sugerir ideias, identificar problemas na visão do líder



Fonte: Própria das autoras

Gráfico 13– A relevância de o liderado sugerir ideias, identificar problemas na visão do liderado.



Fonte: Própria das autoras

Na concepção dos líderes, 80% dos entrevistados, a comunicação ascendente é muito importante, onde mostra que se importa com as opiniões e sugestões dos liderados em

possíveis inovações e soluções de problemas diagnosticados pelos mesmos. No gráfico 12, mostra que 54% dos liderados também consideram importante essa intervenção de informações com seus superiores, pois através disso há confiabilidade e segurança entre liderado/líder, melhorando assim o clima organizacional como o todo.

De acordo com a pesquisa realizada, e as informações adquiridas entende-se que o processo de comunicação tem função de auxiliar, conduzir e motivar os demais liderados, para que os planejamentos almejados sejam alcançados. Através dessa informação, podemos observar que na empresa em estudo, é necessário adaptações na aplicação da comunicação, para que seja possível evitar algumas falhas.

Entende-se então que a comunicação com sua ligação direta com os processos administrativos contribui para o controle gerencial, pois, como já foi explanado no decorrer desse trabalho, o líder, com o intuito de obter o sucesso organizacional, deve-se priorizar a comunicação, aplicando diferentes meios comunicativos, para que haja troca mútua de informações necessárias entre os integrantes da empresa, seja ela no direcionamento ascendente ou descendente, buscando melhorias contínuas e assim conseguir a eficiência e eficácia do que se é almejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realização da inter-relação entre teoria e a forma de atuação da empresa pesquisada foi possível confirmar o quanto a comunicação interna influencia na eficácia da gestão e sucesso de uma organização.

O marco teórico demonstrou os conceitos e a aplicação da comunicação como ferramenta estratégica no âmbito da gestão. Na descrição da mesma é possível analisar que, se bem aplicada, a comunicação auxilia não somente aos líderes, mas todos os liderados, criando-se assim um clima organizacional favorável, transmitindo uma imagem positiva, tanto interna como externamente, além de proporcionar uma relação satisfatória entre os colaboradores da empresa, resultando em um fluxo de informações precisas, claras e objetivas.

A partir desse conhecimento adquirido na teoria foi possível investigar na prática, através de análise crítica e planos estruturados, como a comunicação é realizada na organização estudada, uma distribuidora de bebidas, e a necessidade de mudanças dos meios de seus meios de comunicação, para melhoria dos seus fluxos de informações, levando-nos a identificar as hipóteses, apresentadas no princípio deste trabalho.

A hipótese₀, na qual se afirma que as ocorrências de informações vindas de fora da organização, não influenciariam na comunicação dos líderes, considera-se que essa hipótese não é válida já que por se tratar de uma empresa terceirizada, normas e culturas organizacionais da empresa principal, a qual não está estruturada na mesma região, impactam na forma de agir dos líderes, pois, por ser necessário cumpri-las e transmiti-las de maneira objetiva e clara para os demais liderados, sem que haja perda da essência cultural da empresa principal, que leva a uma possível resistência por parte dos liderados.

Na hipótese₁ diz: Com meios dinâmicos da comunicação, possivelmente melhorariam as informações e estabeleceriam metas mais eficientes; é importante ressaltar que a comunicação não se restrita apenas em forma oral, mas há várias maneiras de comunicar, através de palestras motivacionais, dinâmicas, dentre outras que favoreciam o fluxo de

informações e até mesmo o desempenho dos liderados, na empresa em estudo é perceptível que há ausência dessa diversidade comunicacional, o que se limita a comunicação o que pode dificultar a compreensão e até mesmo aceitação do que se é transmitido, sendo assim considera-se uma hipótese válida.

No levantamento da hipótese₂. Os líderes poderiam fazer entrevistas individuais com a intenção de compreender questionamentos e sugestões que possam vir dos liderados, a opinião dos demais integrantes da organização contribui para melhorias significativas dentro e fora da empresa, pois pequenas ideias fazem a diferença, e de acordo com a pesquisa realizada na empresa em estudo, pressupõe-se que esse tipo de conduta não se aplica internamente, o que desfavorece o desenvolvimento organizacional, decorrente a essa informação torna-se válida essa hipótese.

No que diz respeito à hipótese₃. Os líderes ao delegarem tarefas, estariam atentos com os seus comportamentos, atitudes defensivas ou receptivas, perante seus pares, considerando a tese de que o corpo também se comunica, é relevante que durante a comunicação expressões e gestos estejam ligados diretamente na transmissão da informação, e pra que isso não reflita de maneira negativa, é necessário que ao comunicar-se obtenha controle do corpo, evitando assim constrangimentos e reações desfavoráveis, diante a pesquisa, não foi possível diagnosticar na íntegra se esse comportamento ocorre, mas pelos resultados obtidos, é possível perceber que às vezes há essas situações durante a comunicação, o que não atrai um feedback adequado, confirma-se então o intuito dessa hipótese.

Por fim a hipótese₄ relata o seguinte: Os líderes poderiam verificar se os liderados absorvem corretamente as informações passadas por eles, às maiores falhas da comunicação são a má compreensão e a inexistência da possibilidade de diálogos mais abertos, onde podem ocorrer dúvidas sobre os processos e informações necessárias que estão ligadas diretamente com o desenvolvimento, na empresa em estudo é perceptível que há essa falha e que nitidamente necessita de reparos pra que erros sejam evitados, conclui-se que esta hipótese foi validada de acordo com que é proposto.

Entende-se, por fim, que apesar das hipóteses levantadas, conceitos demonstrados e objetivos explanados no decorrer da pesquisa, o tema proposto necessita de aperfeiçoamento em todo o âmbito da organização pesquisada, para que seja possível verificar e analisar de fato os benefícios da comunicação na empresa, tanto para líderes quanto para liderados, independente do cargo ocupado, com intuito de buscar melhorias e resoluções de situações ocasionais do mais simples ao mais complexo assunto a ser analisado e discutido na organização, o que nos induz a confirmar que o estudo da comunicação interna entre líderes e

liderados é necessário para melhoria do fluxo interno de comunicação e sucesso desta organização.

REFERÊNCIAS

AMBLER, Scott W. *Modelagem Ágil: Práticas Eficazes para a Programação Extrema e o Processo Unificado*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2004.

BAENA, Ademir G. *A importância de Uma Boa Comunicação*, 2013. Disponível em <<http://www.douradosnews.com.br/especiais/opiniaio/a-importancia-de-uma-boa-comunicacao-por-ademir-g-baena>> Acesso em 12 de setembro 2015.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Tomson e Pioneira, 2004.

BUSKO, Paula. *Material acadêmico: Comunicação Empresarial, Comunicação interna e Externa e suas Diferenças*. Disponível em <<https://empreendedorismoecomunicacao.wordpress.com/comunicacao-empresarial-i/>> acesso em 16 de maio de 2015.

CARDOSO, Ana Tázia Patrício de Melo. *Comunicação Empresarial*. Salvador: UNIFACS, 2013.

CARDOSO, Antônio Carlos de Fátima Correia Sanches. *Análise de Gestão da Comunicação interna - Estudo de caso: Agências/Serviços da Caixa Econômica de Cabo Verde na Cidade da Praia*. 2012. 98 F. Monografia (Licenciatura em Psicologia - Gestão da Comunicação. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, 2012. Disponível em <<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/345/1/Ant%C3%B3nio%20Carlos%20Cardoso%20PSI.pdf>> Acesso em 15 de Setembro de 2015

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

_____. *Comportamento Organizacional: Dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Edição Revista e Atualizada. Brasília: Editora Casa das Musas, 2012.

EMPRESA ÁGIL. *Comunicação Empresarial na Prática: Conceito, Aplicação e Importância*. e-book 1. 2ª Ed., 2015. Disponível em < <http://www.empresaaagil.com.br/eBook/eBook1.pdf>> Acesso em 12 de setembro de 2015.

GIL, Antônio Carlos, *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução À Administração*. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

OLIVEIRA, Carla Cristiane Souza De. *Comunicação Interpessoal*. Disponível em <<http://www.infoescola.com/comunicacao/interpessoal/>> Acesso em 20 de Setembro 2015.

ROBBINS, Stephen P. *Administração; Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva,2000.

_____. *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo. Prentice Hall. 2006

SERRA, J Paulo. *Manual de teoria da Comunicação*. Livros Labcom, 2007.

VANDROMEL, Raquel. Prezados Líderes: liderança+Comunicação Interna. *Fluxos de Comunicação: Líderes que falam e escutam* março de 2012. Disponível em <<http://prezadoslideres.blogspot.com.br/2012/03/fluxos-de-comunicacao-lideres-que-falam.html>> Acesso em 27 de Setembro de 2015.

Significado de Comunicação. *O que é comunicação*. Disponível em <<http://www.significados.com.br/comunicacao/>> Acesso em 12 de Setembro de 2015.

Significado de Cultura Organizacional. *O que é cultura organizacional*. Disponível em <<http://www.significados.com.br/cultura-organizacional/>> Acesso em 14 de dezembro de 2015.

APÊNDICE



INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
CURSO ADMINISTRAÇÃO-COMUNICAÇÃO INTERNA

Data __/__/__

QUESTIONÁRIO

Sexo: Masc () Fem () Idade _____ Tempo de casa _____

Função: Liderado () Líder ()

1- Quais fatores costumam atrapalhar o diálogo do chefe com você?

- a) () Falta de habilidade comunicativa de quem fala e utilização da linguagem não conhecida por você
- b) () Atitude negativa para com o assunto, e transmissão de informação incompleta por parte de quem fala.
- c) () Diferentes culturas entre quem está transmitindo e recebendo a mensagem, incluindo a comunicação inadequada

2- Como você absorve as informações no seu ambiente de trabalho?

- a) () Através do que vê b) () Através do que sente c) () Através do que ouve

3- Onde evidencia falhas da comunicação no seu dia a dia na empresa?

- a) () Do emissor (de quem fala)
- b) () Do receptor (de quem recebe)
- c) () Da mensagem

4- Você pensa antes de falar?

- a) () Sempre b) () Nunca c) () As vezes

5- O que você acha da comunicação do seu chefe com você?

- a) () Boa b) () Ótima c) () Regular d) () Ruim

6- Para você qual a melhor forma de se comunicar? Por quê?

- a) Meios da tecnologia (internet, telefone, etc..)
 - b) Linguagem oral
 - c) Meio gestual
-
-

7- A cultura organizacional da EMPRESA interfere diretamente na comunicação líder/liderado desta organização?

- a) Sim. Pois pode não haver aceitação por parte dos liderados.
 - b) Não. Pois as informações são transmitidas de forma clara e objetivas, respeitando o nosso próprio seguimento.
 - c) As vezes. Pois é preciso conciliar as duas culturas para não haver possíveis contra tempos.
-

8- Em sua opinião, as informações passadas são compreendidas pelos demais liderados? Justifique sua resposta.

- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
-

9- Há falta de comunicação entre você e seu chefe?

- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
-

10- Você se considera um bom comunicador? Por quê?

- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
-
-

11- A comunicação estratégica e eficaz é uma prioridade da gestão nesta organização?

- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
-

12- Seus problemas pessoais afetam diretamente a sua comunicação com seus subordinados?

- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
-

13- Qual a relevância para você, do liderado sugerir idéias, identificar problemas?

- a) Pouco importante
- b) Importante
- c) Muito importante
- d) Indispensável