A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA PAULISTA - SP

Angélica Prado de Oliveira
Faculdade Canção Nova
angelicaprado538@gmail.com

Ana Gabriela de Paula Silva
Faculdade Canção Nova
gabriela.ana2018@gmail.com

Prof. Me. Elcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcn.edu.br

Resumo

A comunicação é algo fundamental na vida do ser humano, através dela podemos nos expressar e também compreender o outro. A comunicação organizacional por sua vez é um dos pilares que mantém o bom funcionamento e relacionamento dentro das organizações. Para desenvolvimento do trabalho foi realizado um estudo de caso com a aplicação de um questionário, a fim de investigar a visão dos colaboradores a respeito da comunicação interna e quais impactos ela causa no desenvolvimento das atividades e na satisfação. Foi apresentado no referencial teórico as opiniões dos autores a respeito do tema dando ênfase à pesquisa. A partir da análise dos dados obtidos foi possível notar falhas na comunicação que afetam diretamente o colaborador e o desempenho de suas atividades.

Palavras-chave: Comunicação. terceiro setor, colaborador, organização.

Abstract

Communication is something fundamental in the life of human beings, through it we can express ourselves and also understand others. Organizational communication, in turn, is one of the pillars that maintains good functioning and relationships within organizations. To develop the work, a case study was carried out with the application of a questionnaire, in order to investigate employees' views regarding internal communication and what impacts it has on the development of activities and satisfaction. The authors' opinions on the topic were presented in the theoretical framework, emphasizing the research. From the analysis of the data obtained, it was possible to notice failures in communication that directly affect the employee and the performance of their activities.

Keywords: Communication. third sector, collaborator, organization.

1 Introdução

A comunicação organizacional é uma ferramenta de gestão que pode contribuir para o sucesso e bom desempenho das organizações, pode ser usada de forma estratégica pelos gestores, pois é através dela que são comunicados aos colaboradores os objetivos e metas a serem alcançados, qual a cultura organizacional, quais a regras e condutas a serem seguidas, entre outras coisas importantes para o bom funcionamento de qualquer organização.

Ter uma boa comunicação pode ser um grande desafio para os gestores atuais, nota-se certa dificuldade por parte deles quando precisam se comunicar com seus colaboradores de forma eficaz, para que busquem o mesmo objetivo.

Para que se possa comunicar a todos de forma clara e objetiva é necessário entender como se dá o processo de comunicação, quais seus meios e suas barreiras. É muito importante que haja transparência no processo de comunicação interna, pois aqueles que estão desempenhando suas tarefas precisam saber da real situação e quais são as atitudes necessárias para se alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

Os desvios e distorções no processo de comunicação dentro da organização podem acarretar prejuízos para todos de maneira geral, prejudicando os processos e até mesmo refletindo de maneira negativa na imagem da organização. Por conta disso neste trabalho foi levantada a seguinte pergunta de pesquisa: Qual impacto a comunicação organizacional produz no nível de satisfação do cliente interno na organização estudada?

Utilizamos como metodologia o estudo de caso, realizado em uma organização de terceiro setor no município de Cachoeira Paulista. Para coleta de dados foi aplicada uma pesquisa através do *Google forms* aos colaboradores de uma instituição.

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância da comunicação organizacional para os colaboradores e o quanto ela influencia no nível de satisfação dos mesmos.

2 Referencial Teórico

Para falar a respeito da comunicação, precisamos compreender suas origens e seu papel na sociedade.

Segundo Pinheiro (2005, p. 11):

> O conceito de comunicação vem do latim communicare, que significa tornar comum, compartilhar, trocar opiniões, associar, conferenciar. O ato de comunicar implica em trocar mensagens, que por sua vez envolve emissão e recebimento de informações. Comunicação é a provocação de significados comuns entre comunicador e intérprete utilizando signos e símbolos.

A comunicação é fundamental para o desenvolvimento humano e da sociedade, ela transmite a cultura de geração em geração. Bordenave (2009) afirma que é através da comunicação que a cultura foi sendo transmitida e passada de geração em geração, por isso a comunicação tem grande influência em nossas vidas.

Para Chiavenato (2003, p. 109) “as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação”.

A chamada comunicação organizacional ainda é recente, de acordo com Farias (2006, p. 52, apud Noguero, s.d., p. 98):

> A comunicação organizacional começou a se configurar como área de conhecimento no início dos anos 1950. Seu objetivo principal talvez advenha da necessidade de se obter um conhecimento prático e operativo no mundo da atividade empresarial. Segundo o autor, ela se nutre de três aspectos principais:
> A) a teoria da retórica tradicional, que se baseia no estudo da forma do discurso público, fazendo lastro na persuasão;
> B) modelos informais das relações humanas e da interação interpessoal;
> C) primeiras versões do gerenciamento organizacional (*organizations management*)

Em relação ao contexto histórico da comunicação organizacional no Brasil Kunsch (2009, p. 06) afirma que:

> A comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas na Revolução Industrial, que, com a consequente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou mudanças radicais nas relações trabalhistas e nos processos de produção e comercialização.

Kunsch (2009) complementa que no Brasil a comunicação organizacional surgiu em decorrência do desenvolvimento econômico, social e político.

Segundo Nassar (2009), a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação

Empresarial), fundada no ano de 1967, foi a principal mediadora no processo de difusão da comunicação organizacional no país.

Nassar (2009, p. 29) complementa que:

> A ação da Aberje, além de criar e consolidar a profissão do comunicador organizacional, inseriu o pensamento e a prática comunicacional em empresas e instituições em um contexto de relacionamentos públicos, posicionamento fundamental para a construção de valor sustentável para as organizações, os públicos de interesse e a sociedade.

Para Torquato (2009), existe uma lacuna entre a sociedade e o setor político, nesse contexto surgem as organizações intermediárias que se organizam em grupos, setores e categorias para defender seus interesses.

A comunicação organizacional é uma ferramenta de gestão muito importante, usada em diferentes segmentos e que influencia no cotidiano e nos processos.

Segundo Nassar (2009, p. 42):

> Ao contrário de uma comunicação pensada e operada apenas no âmbito tecnológico, a comunicação das empresas e instituições brasileiras abrange, cada vez mais, também os níveis intrapessoal, interpessoal e intergrupal de seus processos. Uma comprovação dessa afirmação é a presença, nas atividades comunicacionais e relacionais das organizações, não só dos profissionais tradicionais de comunicação - jornalistas, relações-públicas e publicitários - mas também de profissionais oriundos de áreas como psicologia, ciências sociais, antropologia, direito, administração, entre outras, com objetivo de atender às demandas complexas e diversificadas da sociedade contemporânea.

Quando usada da forma correta, a comunicação organizacional pode trazer grandes ganhos para a organização, tanto no clima organizacional quanto na melhoria dos processos e no entendimento dos colaboradores para o desenvolvimento de suas funções.

De acordo com Bueno (2003, p. 49):

> A partir de 1990 a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios. Ao mesmo tempo em que a comunicação nas organizações rompe barreiras, os profissionais destinados a comandar esse departamento, também tiveram algumas mudanças, passam a ser pessoas capacitadas “com visão abrangente” e com conhecimento na área de Comunicação.

Tudo muda a partir do momento em que a comunicação passa a ser vista e usada de forma estratégica dentro das organizações, trazendo mais possibilidade de crescimento a todos os envolvidos no processo. Isso não influencia somente no crescimento da organização, mas também no crescimento pessoal do indivíduo.

Chiavenato (2010) define a comunicação organizacional como um processo específico que acontece entre pessoas, em que há um fluxo de informações gerando a comunicação que pode ocorrer de maneira formal ou informal dentro da organização. No processo comunicacional o emissor influencia e esclarece um determinado receptor, em que a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada, isso geralmente influencia no comportamento humano.

Todos os envolvidos no processo precisam se comunicar de alguma forma e entender as informações que chegam a todo momento. A comunicação acontece em todos níveis da organização, sendo formal ou informal.

Segundo Vivas, Solis e Quinonez (2022, p. 2941):

> A comunicação organizacional acontece intrinsecamente como um sistema aberto e complicado, que influencia e, por sua vez, possui domínio no contexto externo em que inclui mensagens, fluxo, ocupação, orientação, canal, pessoas, atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades. A partir disso, determina-se que a comunicação organizacional é um processo que é executado na instituição e que envolve sujeitos, suas ideias, sentimentos e forma de perceber a realidade que os cerca, de natureza vital para a boa gestão da instituição.

De acordo com Silva (2013, p. 31), a comunicação organizacional pode ser vertical, horizontal ou informal:

> A comunicação vertical é o fluxo de informação tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, na cadeia de comando organizacional - é chamada também de comunicação formal, por ser reconhecida como oficialmente estabelecida pela diretoria. A comunicação vertical de cima para baixo transmite informações de política, procedimentos e documentos. É a comunicação que diz aos níveis subordinados à diretoria o que fazer e como fazer as coisas. A comunicação vertical de baixo para cima ocorre quando os empregados enviam mensagens aos superiores; os administradores aprendem sobre o que está acontecendo na organização e acerca dos usuários ou clientes, que também manifestam suas opiniões aos empregados. Os empregados crescem com a comunicação de baixo para cima, pela oportunidade de apresentarem sugestões, soluções de problemas e proposições de mudanças, mas principalmente pelo respeito e dignidade adquiridos. A comunicação horizontal é o fluxo de informações entre colegas; é formal, mas não segue a cadeia de comando. Ela é necessária para coordenar o departamento e os diferentes departamentos. A maioria dos empregados gasta mais tempo comunicando-se com os colegas do que com seus chefes. A comunicação informal ocorre em qualquer direção dentro da organização. É informal porque não é oficial ou sancionada pela administração. Inclui boatos, rumores e fofocas que podem começar por qualquer pessoa, intencionalmente ou não.

Para Marchiori (2006), a comunicação precisa influenciar de maneira positiva dentro da organização, produzindo conhecimento e dando a ela consciência

comportamental, que leve a organização para um futuro promissor e próspero.

Tornar a comunicação mais clara e objetiva dentro do contexto organizacional pode contribuir de maneira positiva para o clima dentro da organização e, consequentemente, melhorar o desempenho dos colaboradores, pois assim problemas podem ser evitados ou resolvidos com mais facilidade.

De acordo com Pasqualini (2006, p. 36):

> A comunicação interna é determinante para manter a "saúde organizacional" e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa.

É de suma importância que os colaboradores estejam inteirados sobre o que acontece na organização, sem dúvidas existem assuntos confidenciais que são tratados no nível estratégico da organização e não são repassados para todos, porém existem pautas que devem ser discutidas e compartilhadas com os colaboradores para que todos possam caminhar na mesma direção e com mesmo objetivo.

Lemes (2012) compartilha do mesmo pensamento de Pasqualini (2006), quando afirma que a comunicação organizacional influencia no clima positivo dentro da organização no que diz respeito à cultura da instituição e o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

A comunicação acontece através de um processo, segundo Robbins (2009, p. 233):

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

Entender como esse processo funciona é importante para que a comunicação flua de maneira assertiva e que as informações cheguem ao seu destino e possam ser processadas pelo receptor.

Existem várias formas de se comunicar e transmitir as informações, que podem ser verbal ou não verbal. De acordo com Silva (2013, p. 30 e 31):

> A comunicação verbal é aquela que usa a palavra e se subdivide em "oral" e "escrita". A comunicação oral é a que ocorre com interação face a face, ou por telefone, rádio ou televisão, pela palavra. Já a comunicação escrita é uma forma de comunicação impressa, por qualquer meio, ou enviada por qualquer meio eletrônico, tal como uma rede de computador.
> A comunicação escrita pode ter alguma interação com a comunicação não

> verbal, ainda que não imediata, posto que, dependendo do modo como o transmissor envia o documento, pode afetar a interpretação por parte do receptor.
> A comunicação não verbal refere-se ao comportamento que comunica, mas não usa palavras, escritas ou faladas. A forma não verbal engloba gestos, posturas, comportamento espacial, vestimenta, sinais físicos, para linguagem e atos idiossincráticos.

Dentro da organização existem dois canais de comunicação por onde as informações são passadas. De acordo com Kwasnicka (1995, p. 206):

> Esta comunicação é composta pelos canais formal e informal sendo o primeiro uma rede onde a comunicação é feita através da hierarquia organizacional e o informal que segundo a autora surgem como resultado de uma espécie de deficiência da comunicação formal e não são necessariamente ligados à estrutura da organização.

Silva (2013, p. 33) destaca que a comunicação também desempenha diversos papéis. São eles:

> Informação: visa estabelecer base para tomada de decisões e para execução de ordens e instruções.
> Motivação: objetiva influenciar e obter cooperação (e comprometimento) com relação aos objetivos e as metas.
> Emoção: serve para que as pessoas expressem sentimentos e emoções.
> Controle: tem por finalidade implementar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de comunicação funciona de maneira aberta, em que há influência de ruídos que podem distorcer, alterar ou deturpar a maneira com que a mensagem chegará ao receptor. São interferências que podem alterar a comunicação. O autor define ruído como uma perturbação indesejável, que pode distorcer, adulterar a mensagem que está sendo transmitida, esse ruído gera uma perturbação interna no sistema, já a interferência está relacionada a uma perturbação externa vinda do ambiente.

Para Carramenha, Capellano e Mansi (2013, p. 38):

> Quanto mais numerosas são as falhas no processo comunicacional, maiores são os índices de ruído. E, quanto mais alto é o ruído, mais alta é a probabilidade de desentendimento, o que leva o empregado a buscar informações entre seus colegas, de maneira informal. É essa lógica que estabelece o círculo vicioso de rumores nas empresas. Ou seja, o ruído não é mera “fofoca”. Ele é inerente ao processo de comunicação e pode ser originado em qualquer ponto do fluxo comunicacional

A comunicação pode sofrer diversas interferências ao longo dos processos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 154) existem três tipos de barreiras na

comunicação, são elas:

> 1) Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com outras pessoas;
> 2) Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado e congestionado, paredes que se interpõem entre a fonte o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc.;
> 3) Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação - como gestos, sinais, símbolos - podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de língua constituem barreiras semânticas entre as pessoas.

Complementando esse pensamento, Chiavenato (2010) destaca que essas barreiras provocam perdas na comunicação e impedem que as informações cheguem às pessoas, sendo essa a maior dificuldade dentro das organizações. A remoção dessas barreiras é fundamental para construir um ambiente onde haja uma comunicação clara e aberta entre as pessoas. As interferências no processo de comunicação dentro das organizações podem mudar o destino e o conteúdo das informações, atrapalhando o andamento dos processos e cumprimento dos objetivos.

As informações transmitidas no processo de comunicação podem ser distorcidas facilmente. De acordo com Bowditch e Buono (1992, p. 85), as principais barreiras à comunicação são:

> Sobrecarga de informações: a sobrecarga se refere a uma situação onde tenhamos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
> Tipos de informações: as informações que se encaixarem em nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceitas muito, mas prontamente de que dados que venham a contradizer o que já sabemos.
> Fontes de informações: como algumas pessoas contam com mais credibilidade que as outras, temos tendência a acreditar nessas pessoas e descontar de informações recebidas de outras.
> Localização física e distrações: a localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influencia a eficácia da mensagem.

Segundo Chiavenato (2009), além das barreiras na comunicação, ainda existem três males que impactam no processo de comunicação. São eles: omissão, em que partes da informação são omitidas ou retiradas por algum motivo, isso pode ser feito pela fonte que passa a informação, ou pelo destinatário. Tal atitude compromete a comunicação fazendo com que ela não aconteça de forma clara

perdendo seu real significado. O segundo ponto é a distorção, em que há alteração, modificação, deturpação, modificando a mensagem original. Por último a sobrecarga em que o volume de informações é muito grande e ultrapassa a capacidade de processamento por parte do destinatário, fazendo com que grande parte das informações se perca ou sofra distorções. Geralmente a sobrecarga gera caos e atrapalha todo processo.

De acordo com Ferla (2017), a comunicação vai muito além de transmitir informações, ela é complexa, precisa chegar de maneira adequada aos receptores, levando sempre em consideração que as pessoas têm vivências, culturas e pensamentos diferentes, isso faz com que recepcionem as informações de formas diferentes.

Percebe-se a complexidade da comunicação e o quanto as pessoas são distintas em relação ao recebimento e processamento das informações que recebem.

Compartilhando desse mesmo pensamento, Chiavenato (2009), diz que a comunicação pode ser complexa, pois cada pessoa pode ter uma interpretação diferente da outra, bloqueando aquilo que possa não lhe agradar ou interessar, dificultando o processo de comunicação. Ele destaca a percepção e motivações, tanto da fonte que transmite a informação, quanto do receptor.

Para que a comunicação organizacional alcance a todos é necessário que haja clareza e objetividade na hora de transmitir as informações, uma vez que a mensagem pode ser interpretada de várias formas diferentes.

Chiavenato (2014, p. 216) destaca que:

> A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro da organização.

Dentro do ambiente organizacional a comunicação é o veículo pelo qual as informações fluem. Através delas são passadas as normas, regras, metas, tarefas, mudanças, além de outros processos que acontecem e vão sendo transmitidos para

os colaboradores.

Para Tiburcio e Santana (2014, p. 22):

> A comunicação na empresa garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratempos, pois, a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

Em um ambiente onde estão inseridas diversas pessoas com personalidades e pensamentos diferentes é comum que haja divergências, entretanto isso não pode refletir na postura profissional e na realização das tarefas, por isso uma boa comunicação faz toda diferença na hora de resolver conflitos e buscar soluções para o benefício de todos.

De acordo com Oliveira et al. (2018, p. 4):

> A comunicação organizacional é de fundamental importância, pois é através dela, que os processos organizacionais são refletidos na transparência, causando grandes impactos positivos na produtividade e no sucesso da organização. Além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, no que se refere às imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Possibilita também enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para se enfrentar os desafios na atualidade.

A partir da análise de Oliveira (2018), podemos notar a influência da comunicação nos processos organizacionais e também na produtividade dentro da organização.

De acordo com Devesa (2016, p. 15, apud Ribeiro, 2008, p. 7):

> Defende que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsavelmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

Devesa (2016, p. 16) complementa que:

> A comunicação surge assim, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores). É também necessário evitar a distorção da informação e melhorar a informação (ou seja dinamizar os circuitos de informação) a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprimento de objetivos. Se a comunicação for difusa e pouco assertiva, pode gerar conflitos interpessoais, confundindo-se com notícias que não correspondem às necessidades individuais.

Investir no aprimoramento da comunicação organizacional interna pode ser

um ganho para os gestores, uma vez que ela pode contribuir de maneira positiva para melhoria dos processos e entendimento dos colaboradores. Se usada de maneira assertiva pode ser um diferencial estratégico que contribua para o crescimento da organização.

Valente (2023) destaca a importância da comunicação interna, pois nos tempos atuais somente o talento dos colaboradores não é suficiente, é necessário que eles se comuniquem bem entre si e estejam devidamente alinhados com suas funções e necessidades de organização, produzindo e gerando lucros.

Para Ruggiero (2002, p. 61):

> Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. A comunicação interna, nesse sentido, é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção.

Todas as normas, feedbacks, orientações para o bom desempenho das atividades são transmitidas aos colaboradores através da comunicação, por isso a importância da clareza nas informações e o entendimento do colaborador.

Robbins (2009, p. 233) ainda complementa dizendo:

> A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Vimos esses conceitos em operação em nossa revisão sobre as teorias da fixação de metas e do reforço, no Capítulo 6. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais. A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Segundo Robbins (2010, p. 233), “a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários”.

Uma comunicação interna clara e objetiva pode ser um fator motivacional para os colaboradores. De acordo com Chiavenato (2009, p. 121), “De modo geral, o

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico".

Segundo Tavares (2013, p. 24):

> É por meio da Comunicação interna que se estabelece o relacionamento transparente e dentro da direção da organização com seus colaboradores. Este relacionamento é necessário para o envolvimento do funcionário com as políticas da empresa, bem como o processo de motivação e engajamento, visto que, se o funcionário identifica - se com a organização em que trabalha e conscientiza-se como "peça-chave" do processo, o bom andamento de suas tarefas é garantido.

Os meios de comunicação existentes dentro da organização são diversos, as tecnologias atuais abrem ainda mais possibilidades de se comunicar e informar o colaborador. De acordo com Tiburcio e Santana (2014, p. 14):

> Na era da informação, quando prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, é importante salientar que os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente, de forma a potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, afinal, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso.

Todos os processos dentro organização envolvem a comunicação, por isso é importante que ela flua de forma clara, contribuindo para a melhoria e transparência dos processos internos.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizamos como metodologia o estudo de caso, a fim de investigar qual a importância da comunicação dentro do ambiente organizacional e quais seus efeitos na satisfação do colaborador da instituição estudada.

Segundo Severino (2014) o estudo de caso é uma pesquisa que está concentrada em um caso particular, em que os dados são coletados e analisados, assim como a pesquisa de campo. O autor afirma que o caso escolhido para desenvolver o estudo deve ser significativo e representativo, é necessário coletar e analisar os dados com devido rigor de acordo com os procedimentos da pesquisa de campo. Logo após a análise de dados, realizada de maneira rigorosa, eles devem constar em relatórios qualificados.

Para Yin (2001, p. 32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Fica evidenciado que para realização do estudo de caso se faz necessária a escolha de um tema com relevância que gere reflexões e discussões produtivas sobre o mesmo.

De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso se dá da seguinte forma:

> A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A instituição estudada é uma organização de terceiro setor que está localizada no município de Cachoeira Paulista, interior de São Paulo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, com a aplicação de um questionário elaborado através da plataforma *Google forms*, contendo 10 perguntas fechadas. O questionário foi enviado aos colaboradores através do email e *WhatsApp*, em que responderam perguntas que dizem respeito à instituição, suas funções e percepções em relação à comunicação interna da empresa.

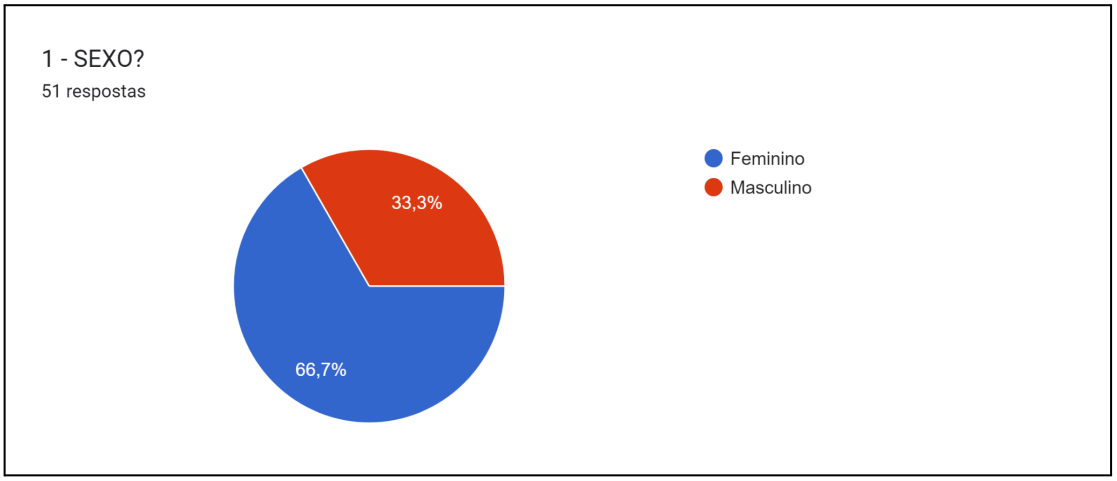
Após a devolutiva dos questionários, realizamos a análise e transcrição dos dados, que logo foram devidamente comparados ao referencial teórico.

Ao final da pesquisa, todos os resultados obtidos através dela foram encaminhados à empresa estudada, de maneira que possam contribuir positivamente para o desenvolvimento da instituição.

4 Análise dos Dados

Para a realização da análise de dados foi utilizado o método qualitativo descritivo realizado a partir das respostas dos colaboradores da organização estudada. O questionário permaneceu disponível entre os dias 20 e 27 de outubro de 2023 e foi respondido por 51 colaboradores de diferentes funções e setores da organização. Tendo como base para essa análise o referencial teórico desenvolvido anteriormente.

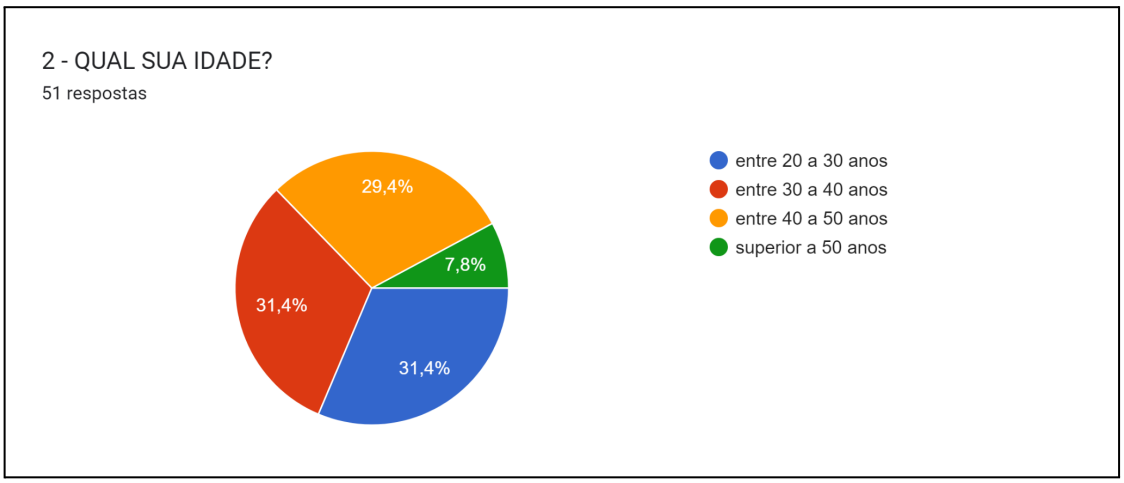
Gráfico 1 - Qual seu Sexo?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

Conforme mostra o gráfico 66,7% dos respondentes são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino.

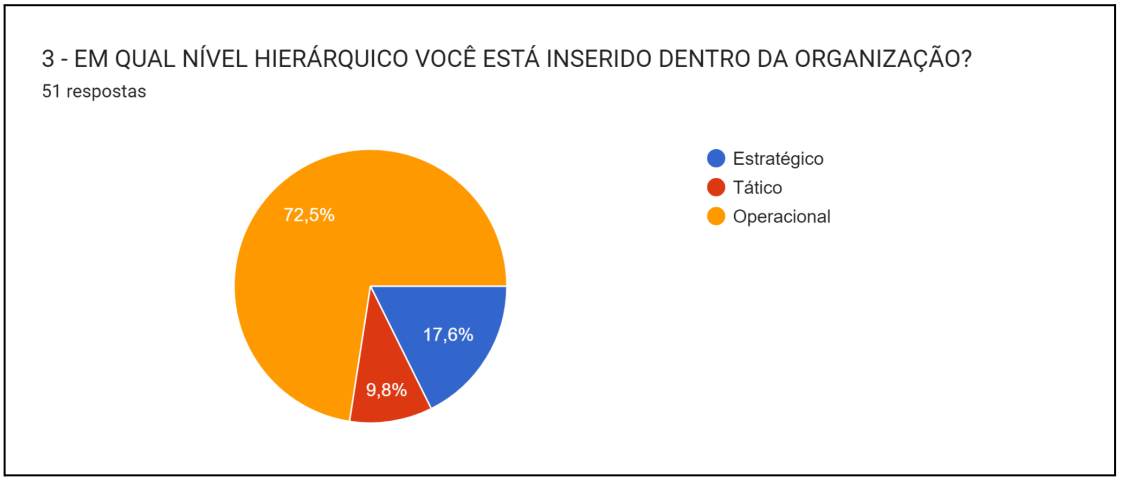
Gráfico 2 - Qual sua idade?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

A idade dos colaboradores varia, porém, os grupos predominantes estão entre 20 e 30 anos sendo 31,4%, e 30 a 40 anos sendo 31,4%. Sendo considerado um público mais jovem.

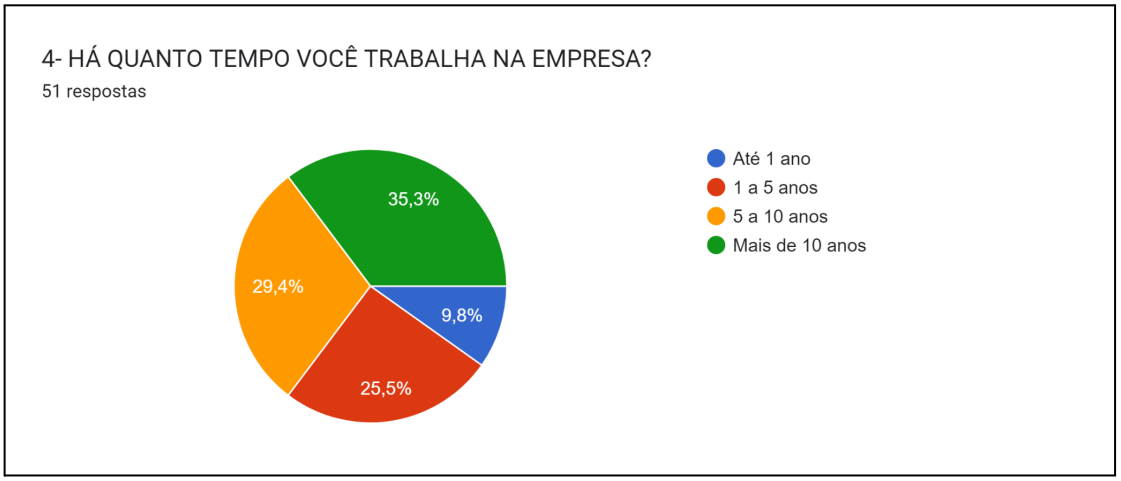
Gráfico 3 - Em que nível hierárquico você está inserido dentro da organização?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

Em relação ao nível hierárquico, a maioria dos colaboradores faz parte do operacional da organização sendo 72,5%, enquanto 17,6% está no nível estratégico.

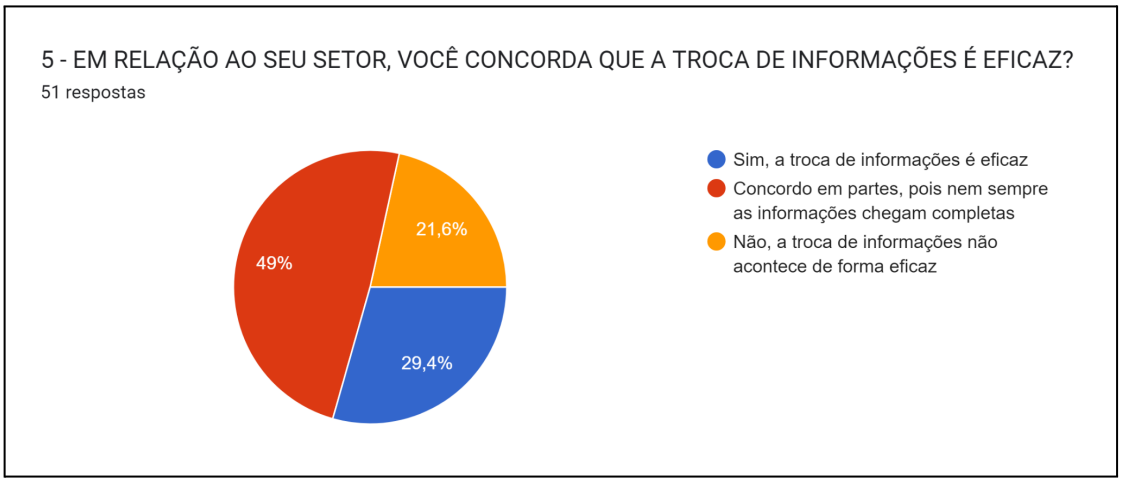
Gráfico 4 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

Quando perguntado sobre o tempo que os colaboradores trabalham na organização, a maioria respondeu que há mais de 10 anos representando 35,3% dos respondentes. Com até 1 ano na organização estão 9,8% dos colaboradores.

Gráfico 5 - Em relação ao seu setor, você concorda que a troca de informações é eficaz?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

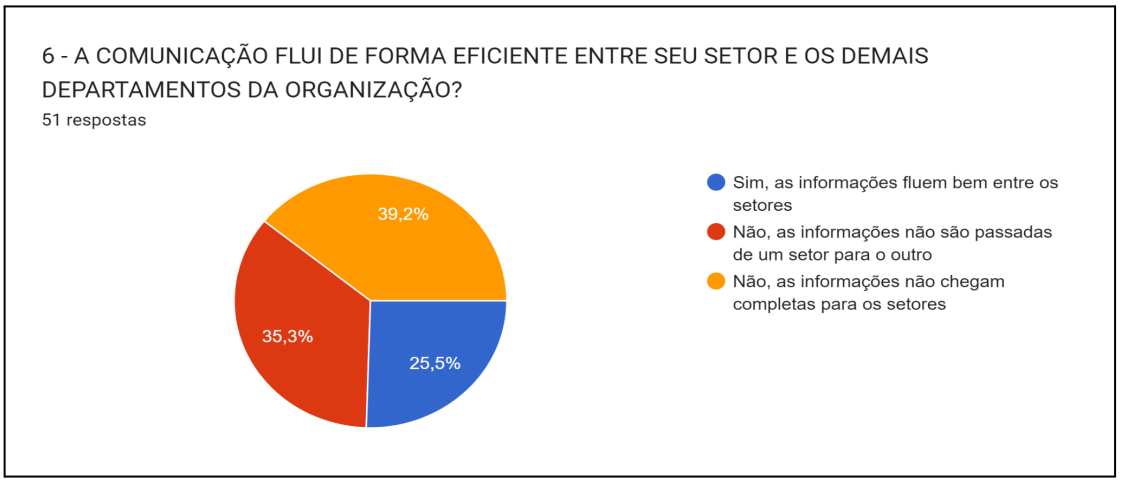
Para 29,4% dos respondentes concorda que a troca de informações dentro do setor onde está inserido é eficaz. Já para 49% concorda em partes, pois as informações nem sempre chegam completas. Outros 21,6%, afirmam que a troca de informações não é eficaz.

Os resultados mostram que para a maioria dos colaboradores a troca de informações não é eficaz.

Chiavenato (2010) destaca que essas barreiras provocam perdas na comunicação e impedem que as informações cheguem às pessoas, sendo essa a maior dificuldade dentro das organizações. A remoção dessas barreiras é fundamental para construir um ambiente onde haja uma comunicação clara e aberta entre as pessoas. As interferências no processo de comunicação dentro das organizações podem mudar o destino e o conteúdo das informações, atrapalhando o andamento dos processos e cumprimento dos objetivos.

Portanto, analisando as respostas obtidas pode-se dizer que há barreiras que dificultam a troca de informações nos setores.

Gráfico 6 - A comunicação flui de forma eficiente entre seu setor e os demais departamentos da organização?

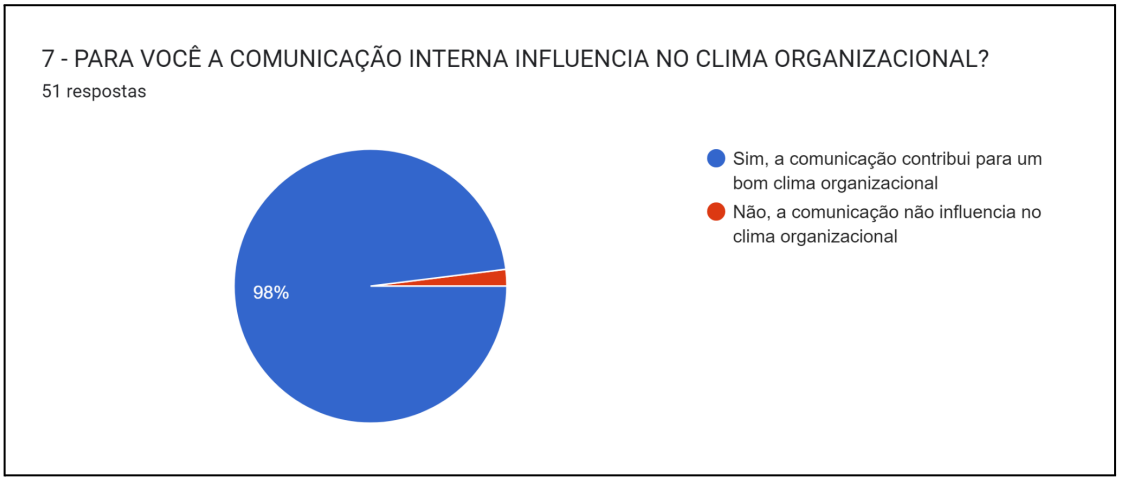


Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

De acordo com 39,2% dos colaboradores as informações não fluem bem entre os setores, pois não chegam completas. Para 35,3% dos colaboradores as informações não são passadas de um setor para o outro. Apenas 25,5% afirma que as informações fluem bem.

Segundo Chiavenato (2009), além das barreiras na comunicação, ainda existem três males que impactam no processo de comunicação. São eles: omissão, onde partes da informação são omitidas ou retiradas por algum motivo, isso pode ser feito pela fonte que passa a informação, ou pelo destinatário. Tal atitude compromete a comunicação fazendo com que ela não aconteça de forma clara perdendo seu real significado. O segundo ponto é a distorção, onde à alteração, modificação, deturpação, modificando a mensagem original. Por último a sobrecarga onde o volume de informações é muito grande e ultrapassa a capacidade de processamento por parte do destinatário, fazendo com que grande parte das informações se perca ou sofra distorções. Geralmente a sobrecarga gera caos e atrapalha todo processo.

Gráfico 7 - Para você a comunicação interna influencia no clima organizacional?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

Para 98% dos colaboradores a comunicação tem influência no clima organizacional.

De acordo com Pasqualini (2006, p. 36):

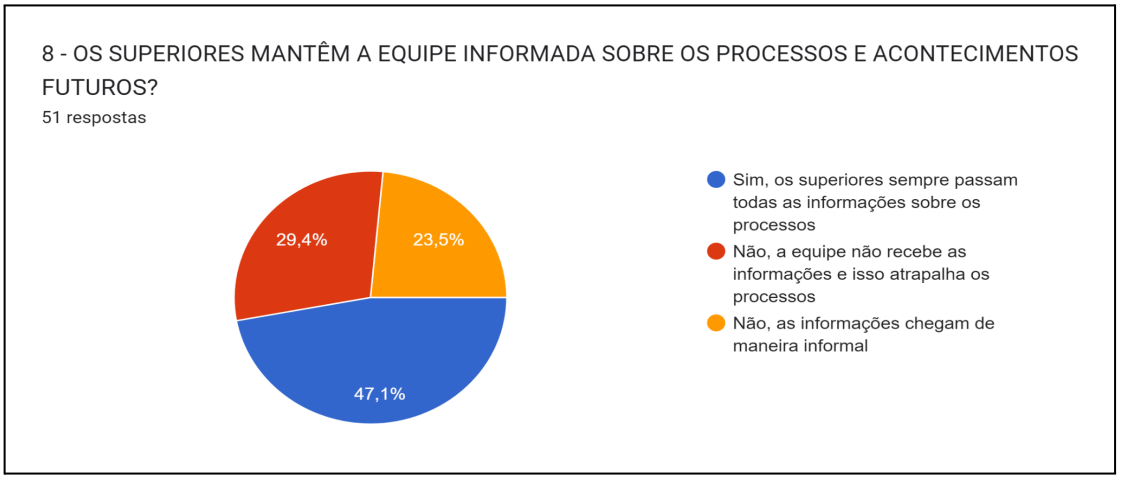
> A comunicação interna é determinante para manter a "saúde organizacional" e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa.

Um bom clima organizacional contribui muito para o bom funcionamento da organização, fazendo com que os processos aconteçam de forma mais eficaz. A maioria dos respondentes afirma que a comunicação tem influência no clima organizacional.

Lemes (2012) compartilha do mesmo pensamento de Pasqualini (2006), quando afirma que a comunicação organizacional influencia no clima positivo dentro da organização no que diz respeito à cultura da instituição e o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

Analisando os dados obtidos podemos perceber o quanto a comunicação é importante e o quanto afeta os colaboradores. Esse é um tema de muita importância para gestão e saúde organizacional.

Gráfico 8 - Os superiores mantêm a equipe informada sobre os processos e acontecimentos futuros?



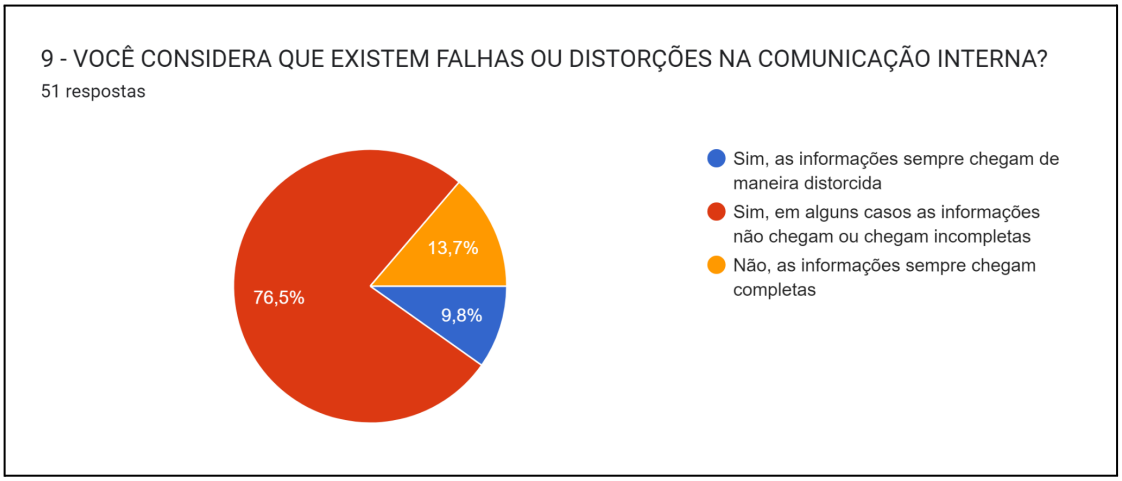
Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

Segundo 47,1% dos colaboradores os superiores sempre passam todas as informações sobre os processos. Enquanto 29,4% dizem que a equipe não recebe as informações e isso prejudica o processo. E 23,5% relata que os superiores não os mantêm informados e que as informações chegam por meio de canais informais.

Para Carramenha, Capellano e Mansi (2013, p. 38):

> Quanto mais numerosas são as falhas no processo comunicacional, maiores são os índices de ruído. E, quanto mais alto é o ruído, mais alta é a probabilidade de desentendimento, o que leva o empregado a buscar informações entre seus colegas, de maneira informal. É essa lógica que estabelece o círculo vicioso de rumores nas empresas. Ou seja, o ruído não é mera "fofoca". Ele é inerente ao processo de comunicação e pode ser originado em qualquer ponto do fluxo comunicacional

Gráfico 9 - Você considera que existem falhas ou distorções na comunicação interna?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

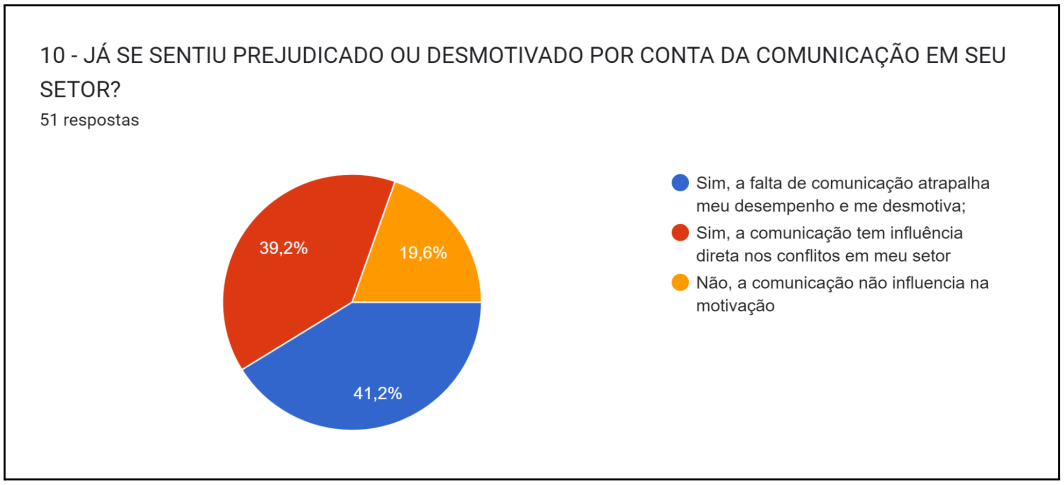
Para 76,5% dos colaboradores que responderam a pesquisa, existem falhas ou distorções na comunicação interna, pois em alguns casos as informações não chegam ou chegam incompletas. E outros 9,8% também concordam com essa afirmação, dizendo que as informações sempre chegam de maneira distorcida.

Apenas 13,7% dos respondentes disseram que as informações sempre chegam completas.

Devesa (2016, p. 16) complementa que:

> A comunicação surge assim, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores). É também necessário evitar a distorção da informação e melhorar a informação (ou seja dinamizar os circuitos de informação) a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprime
> nto de objetivos. Se a comunicação for difusa e pouco assertiva, pode gerar conflitos interpessoais, confundindo-se com notícias que não correspondem às necessidades individuais.

Gráfico 10 - Já se sentiu prejudicado ou desmotivado por conta da comunicação em seu setor?



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2023)

De acordo com 41,2% dos colaboradores que responderam a pesquisa, afirmam que se sentem desmotivados ou prejudicados por conta da comunicação e a falta de comunicação atrapalha o desempenho, e 39,2% disseram que a comunicação tem influência direta nos conflitos dentro do setor.

Já 19,6% dos respondentes disseram que a comunicação não tem influência na motivação.

Silva (2013, p. 33) destaca que a comunicação também desempenha

diversos papéis. São eles:

> Informação: visa estabelecer base para tomada de decisões e para execução de ordens e instruções.
> Motivação: objetiva influenciar e obter cooperação (e comprometimento) com relação aos objetivos e as metas.
> Emoção: serve para que as pessoas expres
> sem sentimentos e emoções.
> Controle: tem por finalidade implementar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade.

Além de desempenhar esses papéis fundamentais a boa comunicação também contribui para o alinhamento dos funcionários com os objetivos da organização.

Para Tiburcio e Santana (2014, p. 22):

> A comunicação na empresa garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratempos, pois, a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

5 Considerações Finais

No mundo em que vivemos é quase que impossível viver sem se comunicar, existem vários meios de comunicação disponíveis que nos permitem levar e receber informações diversas o tempo todo. Saber se comunicar bem, se expressar e levar a mensagem ao outro pode facilitar muito o dia a dia dentro das organizações.

A comunicação é algo de extrema importância, ela é vista como uma ferramenta estratégica, porém muitos gestores encontram dificuldades para desenvolver uma boa comunicação com seus colaboradores. Através da pesquisa realizada com os colaboradores da instituição estudada e com base no referencial teórico desenvolvido ao decorrer deste artigo, alcançamos nosso objetivo. Ao analisar as respostas dos colaboradores podemos perceber que sim, a comunicação é importante, e que também influencia no clima organizacional.

Observa-se que existem barreiras que influenciam na comunicação dentro dos setores e também na troca de informações entre eles, pois a maioria dos colaboradores afirma que nem sempre as informações chegam de forma completa, e isso atrapalha o andamento dos processos.

Ao realizar a análise dos dados, respondemos à pergunta de pesquisa constatando que a falta de comunicação afeta o colaborador quando o faz se sentir

desmotivado ou prejudicado, segundo eles essas falhas na comunicação também causam conflitos nos setores. Esses dados se tornam ainda mais relevantes quando observamos que a maioria dos respondentes trabalha na organização há mais de 10 anos.

Tendo em vista a relevância do tema e o quanto a comunicação pode influenciar nos colaboradores, consequentemente no andamento dos processos dentro da organização, sugerimos que a pesquisa tenha continuidade abrangendo mais pessoas, pois trata-se apenas de uma amostragem, para que possam fazer uso da comunicação para uma gestão mais transparente e focada nos objetivos a serem alcançados, em que os colaboradores trabalhem bem informados e satisfeitos.

Referências

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL> Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%AAncias%20Empresariais.pdf > acesso em: 03/04/2023.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS FERRAMENTAS> Disponível em: https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911261102.pdf > acesso em: 04/04/2023.

ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. Comunicação com Líderes e Empregados. [S.l.], v. 2, p.102-106, 2017. Disponível em:https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/09/Comunicacao-com-lideres-e-empregados-Volume-3.pdf . >acesso em: 07/09/2023.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa. São Paulo:

Manole, 2003.

BRANCO, G. B.; PINTO, M. M. Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, 2022. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17497

CARRAMENHA, Bruno; CAPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, São Paulo: In House, 2013

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610 p. ISBN 978-85-352-3771-9.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO > Disponivel em: https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/143/111> acesso em 18/04/2023.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS> Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31052006-094802/publico/tese.lab.pdf > acesso em: 11/04/2023.

COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA > Disponível em: https://itr.ufrrj.br/portal/wp-content/uploads/2023/05/02.2023-Carolaine-Dos-Santos-Valente.pdf acesso em: 30/09/2023

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA QUESTÃO DE QUALIDADE> Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121544/000809000.pdf?sequence=1 > acesso em: 02/05/2023.

KUNSCH, Maria Krohling. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, MARGARIDA (org.). LIVRO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. 1. ed. [*S. l.*]: Saraiva, 2009. 376 p. v. 1.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas,1995.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano/SP: Difusão editora, 2006.

NASSAR, Paulo. Organizador. Comunicação Interna: a força das empresas. Volume 2. São Paulo, Aberje, 2009.

O PAPEL DO PLANO DE COMUNICAÇÃO PREVENTIVO EM MOMENTO DE CRISE NA ORGANIZAÇÃO> Disponível em: https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4451/5/TCCG%20-%20Jornalismo%20-%20Da%C3%ADse%20Cristina%20de%20S%C3%A1%20Pinheiro.pdf> acesso em: 03/04/2023.

O PAPEL DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL >Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf > acesso em: 11/04/2023.

PASQUALINI, Juliana Alquati. A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2009.

RUGGIERO, Alberto. Liderança e Motivação: caminhos e resultados. São Paulo: ABTD, 2002.

SEVERINO, ANTÔNIO. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: CORTEZ EDITORA, 2014. 274 p. ISBN 978-85-249-2081-3.

SILVA, Reinaldo. Teorias da administração. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 492 p. ISBN 978-85-8143-185-7.

TIBÚRCIO, Jussara; SANTANA, Lídia. A comunicação interna como estratégia organizacional. Cairu, 1(1), 13-26. Salvador, 2014. Revista de Iniciação Científica. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf >. Acesso em: 30/09/2023

YIN, Robert K. ESTUDO DE CASO: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.