

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE CACHOEIRA PAULISTA - SP

Eliane Siqueira Tomaz
Faculdade Canção Nova
elianebianca2308@gmail.com

Prof. Me. Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino
Faculdade Canção Nova
fernanda.aquino@fcn.edu.br

Resumo

A comunicação é essencial para as relações humanas, porém, pode sofrer interferências que dificultam o entendimento da mensagem, gerando conflitos. No contexto organizacional, comunicar-se de forma clara é fundamental para o bom funcionamento da empresa, uma vez que falhas no processo comunicacional podem prejudicar as atividades e o clima de trabalho. Embora a tecnologia contenha ferramentas nos meios digitais para agilizar a troca de informações, também podem ocasionar interpretações errôneas. Este estudo teve como objetivo compreender as estratégias e examinar as ferramentas utilizadas para superar as barreiras na comunicação organizacional em uma empresa de pequeno porte na cidade de Cachoeira Paulista. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, utilizando um questionário com dez perguntas fechadas e uma aberta. Os resultados indicaram pela maioria dos colaboradores que, apesar da comunicação ser considerada clara pelas ferramentas utilizadas, ainda existem dificuldades na compreensão e transmissão das informações, influenciadas por fatores como idade e escolaridade que dificultam o entendimento, principalmente com uso frequente de canais digitais. Identificou como necessário fortalecer interações presenciais, promover momentos de diálogo entre gestores e colaboradores e investir em práticas que favoreçam a clareza e o feedback, a fim de aprimorar a comunicação.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; Ferramentas da comunicação; Barreiras na comunicação.

Abstract

Communication is essential for human relationships; however, it can suffer from interferences that hinder the understanding of the message, generating conflicts. In an organizational context, communicating clearly is fundamental for the company's proper functioning, as flaws in the communication process can jeopardize activities and the working environment. Although technology provides digital tools to speed up the exchange of information, they can also lead to misconceptions. This study aimed to understand the strategies and examine the tools used to overcome barriers in organizational communication at a small company in the city of Cachoeira Paulista. The research was conducted through a case study, using a questionnaire with ten closed-ended questions and one open-ended question. The results indicated by the majority of employees that, although communication is considered clear through the tools used, there are still difficulties in understanding and transmitting information, influenced by factors such as age and education level that hinder comprehension, especially with the frequent use of digital channels. It is identified as necessary to strengthen face-to-face interactions, promote moments of dialogue between managers and employees, and invest in practices that favor clarity and feedback in order to improve communication.

Keywords: Organizational communication; Communication tools; Communication barriers.

1. Introdução

A comunicação é um processo essencial para as relações humanas e, que precisa ser entendida para que se cumpra sua função. É causa de grandes conflitos entre as pessoas, pois, na hora do recebimento em que muitas vezes é interpretado de forma errônea por conta das barreiras que influenciam a mensagem passada e que acabam impedindo uma comunicação eficaz.

Nas empresas, a comunicação impacta diretamente as relações, é umas das prioridades para o sucesso total da organização, tanto interna quanto externa, precisa ser clara e objetiva e entender seu processo se torna um dos grandes desafios para a gestão de pessoas.

Responsável pelo desempenho das equipes e do sucesso das organizações, surge dentro da empresa, a comunicação organizacional entendida como um conjunto de práticas e fluxos comunicacionais, que são fundamentais para sua estrutura e funcionamento, onde garante um ambiente de harmonia entre os funcionários.

A transparência no processo de se comunicar é essencial para aqueles que estão recebendo a informação pelo gestor, entender e desempenhar seu papel para que se cumpra de forma adequada os objetivos pré-estabelecidos para serem alcançados, se ela for deficiente no seu processo com desvios e distorções, pode causar grandes prejuízos para a empresa.

Neste contexto, a tecnologia chega com grande avanço pela comunicação digital, para as organizações têm contribuído de forma a agilizar todo processo comunicacional, oportunidades para várias estratégias, mas que também corre riscos de informações mal interpretadas pelos meios digitais, expondo a empresa e até prejudicando sua imagem.

Desta forma, objetiva-se com a presente pesquisa compreender as estratégias e examinar as ferramentas utilizadas para superar as barreiras na comunicação organizacional e mostrar o quanto é abrangente o conhecimento da comunicação organizacional para inovar as organizações e aprofundar nas possibilidades de novos estudos. Este trabalho impulsiona a uma questão: conhecer

as barreiras de comunicação na empresa estudada e quais as estratégias utilizadas para alcançar uma comunicação eficaz?

Para o desenvolvimento do presente artigo, a metodologia utilizada foi um estudo de caso, que foi realizado em uma empresa de pequeno porte, na cidade de Cachoeira Paulista.

2. Referencial Teórico

A comunicação é o elo impulsor, instrumento de integração e instrução que conecta o passado, o presente e o futuro, integrando, assim, a todos da sociedade. É essencial para o ser humano desde os primórdios, tendo início com os homens das cavernas que se comunicavam através de gestos, posturas, gritos e grunhidos.

Andrade Scroferneker (2006) complementa que a comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e, principalmente, do querer. Wolton (2006, p. 13) afirma que: “é a sempre busca da relação e do compartilhamento”. Marcondes Filho (2004, p. 15) diz que: “comunicação é antes de um processo, um acontecimento, um encontro feliz entre duas intencionalidades”.

A comunicação é uma das formas em que o ser humano se relaciona com qualquer pessoa, em que compreendida, leva a decisões. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325), “a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado, precisa incluir a transferência e a compreensão desse significado”.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) ainda acrescentam que:

Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita se existisse, ocorreria quando um pensamento ou ideia fosse transmitida de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2008) dizem que no processo de comunicação existe remessa e recebimento de mensagens com significados em que seus principais elementos são: fonte de transmissor, que insere significado pretendido numa mensagem e o receptor, que decodifica para obter um significado percebido. No decorrer desse processo podem acontecer ruídos, que são distúrbios que

interferem nas tentativas de comunicação. Chiavenato (2010) diz que ainda existem três conceitos importantes para a comunicação: o dado que é um registro de uma ocorrência ou pessoa; a informação que é o dado com significado trazendo certeza ou conhecimento e a comunicação que é a transmissão dessa informação para alguém que precisa receber e entender. Mas é importante lembrar que o processo de comunicação pode ter vários problemas, como perdas, distorções, ruídos, interferências ou vazamentos que podem alterar ou dificultar a compreensão.

Para Jr., Hunt e Osborn (2008, p. 240) enfatizam que:

Comunicação é vital para as organizações, mas nem todas são capazes de criar um tipo de ambiente de trabalho rico em informações necessárias para ter sucesso no atual ambiente complexo e exigente.

Segundo Chiavenato (2010, p. 147), a comunicação para ser compreendida, precisa percorrer cinco etapas:

- a) Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém;
- b) transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal;
- c) canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem em outros pontos fisicamente distantes;
- d) receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;
- e) destinatário: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

As barreiras na comunicação acontecem entre as pessoas por falta de clareza da informação quando as duas partes (emissor e receptor) têm uma má interpretação.

Segundo Jr., Hunt e Osborn (2008), para as barreiras na comunicação organizacional, é preciso atentar-se em cinco fontes de ruídos e interferências que são: a) distrações físicas: estas ocorrem no ambiente de trabalho em que acontece o processo de comunicação; b) problemas de semânticas: que é a escolha errada ou o uso errado de palavras; c) diferenças culturais: são as dificuldades que os colaboradores têm em aceitar ideias, princípios e valores diferentes dos seus, estes que mudam conforme cultura e educação; d) ausência de feedback: essa ocorre quando não há o retorno da mensagem ao emissor; e) efeitos do status: é um fluxo restrito de comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos.

Para Chiavenato (2010) são três tipos de barreiras: as barreiras humanas;

são limitações pessoais, hábitos de ouvir, emoções, preocupações, sentimentos pessoais, motivações; barreiras físicas são o espaço físico, distância, interferência físicas, falhas mecânicas, ruídos, ruídos ambientais, ocorrências locais; barreiras semânticas são as interpretações de palavras, translação de linguagem, significado dos sinais, significados dos símbolos, decodificação dos gestos, sentimentos das lembranças.

Para Jr., Hunt e Osborn (2008), são diversas as barreiras que podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz e que as mais importantes são:

- Filtragem, quando o emissor com má intenção quer que a informação seja vista de forma mais favorável. Quanto mais níveis hierárquicos, maior a chance da mensagem ser distorcida;
- Percepção seletiva, quando a interpretação acontece com base em suas próprias experiências, interesses e atitudes, ou seja, enxergam e esperam as coisas do seu jeito;
- Sobrecarga de informação, quando são tantas informações recebidas que não se consegue entendê-las, resultando em perda ou distorção da mensagem;
- Emoções, que é o estado emocional abalado do receptor (ou do emissor) podendo influenciar a forma como a mensagem é entendida. Emoções como raiva ou alegria intensa podem distorcer o entendimento;
- Idioma, que cada pessoa tem uma forma de entendimento, diferenças de vocabulário, podem gerar ruídos na comunicação;
- Silêncio que também é uma forma de comunicação em que muitas vezes pode ser mal interpretado como concordância, discordância ou indiferença.

A comunicação organizacional enfrenta barreiras, em que os gestores precisam ser capacitados a planejar estratégias na área da comunicação para a melhoria dos processos em que os colaboradores entendam e desenvolvam suas atividades na função que estão inseridos.

Zaneti (2006, p. 46) complementa afirmando ser necessário “aprender a pensar com a cabeça do outro”, ou seja, compreender o universo do colaborador, para que a mensagem que deseja transmitir seja a mais adequada e compreensível possível.

Chiavenato (2010) completa que, além dessas barreiras, a comunicação ainda pode sofrer três males: a omissão, que são aspectos ou partes importantes omitidas ou cortadas por alguma razão, fonte ou destinatário, fazendo que não seja completa ou que o significado perca substância; distorção, é quando a mensagem sofre alteração, deturpação, afetando e modificando o conteúdo ou o significado original; por fim, a sobrecarga de volume ou quantidade de informação, muitas vezes ela produz um colapso que paralisa o sistema.

Chiavenato (2010) confirma dizendo que as barreiras funcionam como um sistema aberto correndo o risco de ruídos, ou seja, uma perturbação indesejável que deturpa, distorce e altera, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas.

Existem barreiras que acabam sendo obstáculos para as pessoas no ambiente organizacional, fazendo com que a mensagem recebida chegue diferente da qual foi a intenção do envio.

A comunicação organizacional no contexto histórico no Brasil foi implantada como um dos mais importantes meios para o desenvolvimento econômico, social e político, em que para o sucesso das empresas teve e tem até hoje resultados positivos.

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.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2008) dizem que para eles é importante a comunicação entre os membros de uma organização, seus clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros de aliança e uma série de investidores. Eles definem formalmente que a comunicação organizacional é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e o seu ambiente.

Para Drucker (2011), a comunicação efetiva é uma necessidade em tempos de excesso de informação, para que exista entendimento nas organizações, e sugere uma quebra de paradigma em relação ao que normalmente se ensina e se pensa sobre a estruturação de um plano de comunicação em uma empresa. Faz-se necessário aprender com os erros, pois durante muito tempo se pensou em

comunicação de cima para baixo, ou seja, a informação que parte das chefias para os funcionários, na característica de um comunicado, descaracterizando o conceito de comunicação, que exige feedback, interação entre os participantes do ato comunicacional.

Para Tibúrcio 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.

Freitas (2006) diz que o diálogo e as práticas de comunicação interna favorecem um ambiente de cooperação e confiança. Esses elementos fortalecem o compromisso dos colaboradores com a organização, contribuindo para relações harmoniosas.

A importância da comunicação dentro das organizações vai muito além de um simples repasse de informações.

Para Ruggiero (2002, p. 61): aborda que:

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.

A comunicação foi reconhecida como um processo de grande necessidade dentro das organizações, para a clareza das informações, entendimento, eficiência para uma boa tomada de decisão.

Ainda neste contexto da comunicação organizacional, que gerou mudanças significativas com aumento de produtividades, relacionamento e conhecimento dentro das empresas, seja de forma pessoal, por cartas, mensagens ou até mesmo um cumprimento em qualquer ambiente, ninguém consegue ficar sem se comunicar.

Marchiori (2006) defende que 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.

O ser humano pode se comunicar de várias maneiras na sociedade e dentro das organizações, porém, precisa passar e compreender a informação com clareza para colocá-la em prática.

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) a comunicação organizacional pode acontecer de três formas:

Comunicação Vertical: acontece de baixo para cima, transmitindo as políticas, procedimentos e ordens, envolvendo sugestões, feedbacks e acontecimentos do dia a dia no ambiente organizacional. Gerando crescimento profissional, respeito e dignidade para os empregados.

Robbins, Judge e Sobral (2010) ainda dizem que a comunicação, no sentido vertical, por sua vez, pode subdividir em dois: ascendente e descendente.

A ascendente ocorre no sentido contrário, dos níveis inferiores para os superiores. Serve para fornecer informações de tarefas, dificuldades, sugestões, reclamações e relatórios de desempenho. Essa abertura para os funcionários é essencial para que os gestores recebam retorno (feedback) e possam tomar decisões mais assertivas em comum acordo.

A descendente é usada pelos gestores e líderes para atribuir tarefas para os funcionários, fornecer instruções de trabalhos, informar políticas e procedimentos, identificar problemas e fornecer feedback, mas que não precisa ser oral e nem face a face. Um exemplo dessa comunicação descendente é quando a empresa manda correspondência para a residência de seus funcionários de uma licença médica. Nesse caso, os administradores devem explicar aos funcionários a decisão tomada e assim eles se sentem mais comprometidos, embora muitos gestores acham que não seja necessário explicar para os funcionários por falta de tempo ou então tem receio de acabar revelando os “podres” da empresa. Como se não bastasse, outro problema na comunicação descendente é que as empresas se esforçam muitas vezes para comprometer os funcionários, mas falham por não pedir a opinião ou um conselho deles. Melo (2006) afirma que a motivação e a integração dos

colaboradores são essenciais para o crescimento organizacional. A autora destaca que sua participação nas decisões e o acesso às informações fortalecem o comprometimento e garantem serviços de qualidade, refletindo na satisfação dos clientes.

Comunicação Horizontal: entre colegas, no mesmo nível hierárquico. É formal, mas não segue a cadeia de comando, é essencial para a coordenação entre departamentos.

Comunicação Informal: acontece em qualquer direção na organização. Não é oficial nem sancionada pela administração, incluindo boatos, rumores e fofocas, podendo surgir de qualquer pessoa.

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

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

Por fim, a comunicação lateral se dá entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores ou entre quaisquer pessoas que estão em nível horizontal. Essa forma de comunicação economiza tempo e facilita a coordenação dos dirigentes e da organização. De acordo com Bahia (1995) e Pinho (2006) a comunicação interna é um meio para aumentar o nível de eficiência das operações dos processos empresariais. Mas, especificamente, é bem mais que isso. É uma ferramenta estratégica para mediar e harmonizar os interesses dos funcionários e os da empresa, por meio da troca de ideias e informações, estímulo à participação e ao diálogo envolvendo todo o corpo empresarial. Drucker (2011) confirma que, 60% de todos os problemas administrativos resultam na ineficácia da comunicação.

Nas funções da comunicação, Robbins, Judge e Sobral (2010) acrescentam que as funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização são: controle do comportamento, que age por meio de uma comunicação que respeita a hierarquia em que o colaborador deve comunicar primeiro o problema ao seu superior e seguir sua orientação formal, embora a comunicação informal também controle o

comportamento; motivação esclarece aos funcionários sobre o que deve ser feito com eficiência e melhorar o que não está sendo eficiente; expressão emocional, é quando a comunicação possibilita que os funcionários expressem suas frustrações ou suas satisfações; informações que, transmitidas pela comunicação servem para tomadas de decisão e ainda afirmam que nenhuma dessas quatro funções tem mais importância que a outra.

Na Comunicação Interpessoal, uma das principais formas de transmitir mensagem é a comunicação oral, em que há a vantagem da rapidez de recebimento da informação e feedback.

Robbins, Judge e Sobral (2010) enfatizam que as pessoas usam a comunicação oral, escrita, face a face e a não-verbal, e apontam:

- Comunicação oral: é a troca de informações por meio da fala. Ela ocorre em conversas, discursos, apresentações e outros contextos no qual o som da voz é usado para transmitir mensagens. É uma forma rápida e direta de comunicação, que permite interação imediata, mas depende da clareza, entonação e linguagem usada para ser eficaz.
- Comunicação face a face: é a melhor maneira de obter informação dos funcionários e para eles. A desvantagem é quando tem que ser transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de receptores, maiores são as distorções;
- Comunicação escrita: é a transmissão de informações por meio de palavras escritas, como em cartas, e-mails, livros ou mensagens. Ela permite registro permanente da mensagem, revisão antes do envio e é ideal para transmitir informações detalhadas ou formais, mas não permite resposta imediata e pode ser afetada por interpretações do leitor e umas das vantagens da escrita está no próprio processo, pois prestamos mais atenção no que vamos transmitir a mensagem escrita do que na mensagem oral, e aí a escrita é mais bem elaborada, mais lógica e clara:
- Comunicação não-verbal: é a transmissão de mensagens e informações sem o uso de palavras. Envolve gestos, expressões faciais, postura corporal, contato visual, tom de voz, uso do espaço e até o modo de se vestir. Ela complementa, reforça ou até contradiz o que é dito verbalmente, sendo

essencial para a interpretação das intenções, emoções e atitudes das pessoas.

Cruz e Jaoude (2023), destacam que a escolha adequada do canal de comunicação é essencial para a comunicação interna e influencia diretamente o clima organizacional. Quando a informação é transmitida no momento certo e de forma clara, fortalece o sentimento de pertencimento e a satisfação dos colaboradores. Assim, o meio selecionado deve garantir que a mensagem chegue corretamente ao público e seja compreendida conforme o objetivo do emissor.

Tabela 1. Classificação dos atributos das mais recentes ferramentas de comunicação

Atributos	Aplicativos de mensagem	Aplicação de videoconferência	Comunicados via intranet	Fóruns de discussão	TV Corporativa
Disponibilidade imediata	Somente emissor	Emissor/receptor	Nenhum	Somente emissor	Somente receptor
Formas de comunicação	Verbal	Verbal/ Não verbal	Verbal	Verbal	Verbal/ Não verbal
Custo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
Feedback	Mediato	Imediato	Mediato	Mediato	Inexistente
Credibilidade	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média
Formalidade	Baixa	Média	Alta	Baixa	Alta
Agilidade	Alta	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Ruído	Alto	Médio	Baixo	Médio	Baixo

Fonte: Cruz e Jaoude (2023)

Cruz e Jaoude (2023) elaboraram a tabela acima, compararam e apontam que não existem canais de comunicação perfeitos usados pelas organizações para alcançar uma comunicação eficaz, pelo contrário, podem aproveitar as vantagens que cada um deles tem a oferecer.

Algumas ferramentas pessoais usadas no cotidiano têm utilizações relevantes nas organizações. Melo (2005) afirma que saber tratar dados e convertê-los em informações úteis favorece decisões mais eficazes e melhora a comunicação organizacional. Assim, somente com uma comunicação interna eficiente é possível garantir a circulação adequada das informações entre os membros da empresa.

a) Correios Eletrônicos, ou seja, e-mails, pois é considerada a principal

ferramenta no ambiente organizacional.

b) Telefonia Voip – muito utilizado nas empresas, pois admite uma comunicação em tempo real, além de mensagens ela permite transmitir voz e vídeo pela internet e comunicar de computadores para computadores ou de computadores para telefones fixos e móveis. Na maioria das vezes as ligações são mais baratas do que as que são feitas pela linha convencional.

c) Redes Sociais – algumas empresas no setor de recursos humanos utilizam com o objetivo de se relacionar e conhecer melhor seus colaboradores e/ou candidatos a futuros colaboradores das suas organizações.

d) Conferências – via conexão de internet e por satélites utilizados com bastante frequência nas corporações. Reduzindo custos e despesas com logística com treinamentos, reuniões entre outros.

e) Intranet – além de poder ser usada para facilitar o trabalho no grupo organizacional, ela utiliza uma criptografia especial e outras medidas de segurança, possibilitando assim que as empresas tenham a possibilidade de enviar mensagens privadas através da rede pública.

Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem que 71% dos casos, os aplicativos são o principal meio de comunicação nas organizações, que inclui e-mail, mensagem de texto, software de networking, blogs e videoconferência. Em contrapartida Matos (2009) afirma que, mesmo com tecnologias avançadas, elas não substituem as relações humanas. Isso ocorre porque tais recursos apenas permitem a troca de informações, sem promover diálogo verdadeiro e interação significativa entre as pessoas.

De acordo com Bueno (2015, 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.

Bueno (2015) ainda defende que uma empresa moderna deve implementar a cultura da comunicação, mobilizando e capacitando todos os funcionários para

desempenharem a função de comunicar.

Na atualidade, o relacionamento entre as pessoas tem crescido em redes sociais, principalmente no que diz respeito à comunicação digital nas organizações.

De acordo com Cruz e Jaoude (2023, p.01):

Com o surgimento dos “smartphones”, surgiu também uma nova forma de se comunicar. Os aplicativos de mensagens, entre eles Whatsapp e Messenger, muito populares no Brasil, facilitaram imensamente a troca de mensagens de texto, voz e mídia entre as pessoas. Mesmo no mundo corporativo, é difícil imaginar, hoje em dia, uma empresa que não se utilize desse canal de comunicação para troca de informações. O grande ponto positivo dos aplicativos de mensagens é o dinamismo.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2008) dizem que as vantagens das tecnologias da comunicação são: informações rápidas; informações no tempo real mais disponíveis; permite o acesso mais abrangente às informações, mas também acompanha algumas desvantagens que são: comunicação fortemente impessoal, interação com as máquinas tirando da situação aspectos não-verbais que poderiam acrescentar conteúdo e significado.

Bueno (2015, p.75) diz que “a tecnologia apenas facilita e favorece a interação das pessoas e a criação e compartilhamento de conteúdo por elas”. Ainda complementa Bueno (2015) que os profissionais muitas vezes são provocados, tanto pelas redes sociais quanto pelas mídias sociais, pois, apesar da possibilidade de visibilidade e visualidade institucional, ao mesmo tempo essas redes deixam as organizações mais vulneráveis.

Corrêa (2008) aponta que o uso das redes sociais, agrega o uso da Internet em sua potencialidade, traz demandas crescentes para o profissional, com novos estímulos e formas de atuar e pensar a comunicação nas organizações.

Diante disso, os meios eletrônicos possibilitam uma comunicação informal, podendo influenciar os aspectos emocionais, permitindo que o ser humano fale o que, como e com quem quiser, livres para obter qualquer informação, o que gera excesso de informações, causando irritação e a falta de paciência muitas vezes a insensibilidade perante o outro.

A comunicação organizacional, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2010), é essencial para alinhar os objetivos da empresa e promover o relacionamento entre os funcionários. Robbins, Judge e Sobral (2010) também destacam que uma comunicação quando é oral é uma das formas mais eficazes

para o entendimento entre as pessoas, ajudando a reduzir conflitos e melhorando a tomada de decisão. Nesse sentido, as organizações devem investir em processos comunicativos claros, acessíveis para o entendimento.

No entanto, como destaca Bueno (2015), o ambiente organizacional está em constante transformação, especialmente com o avanço das tecnologias da informação. As redes sociais, por exemplo, se tornaram canais poderosos de visibilidade institucional, mas também aumentam a exposição da empresa a riscos. Qualquer falha na comunicação organizacional interna, principalmente sobre a empresa, rapidamente se espalha, deixando a organização vulnerável à opinião pública e prejudicando sua imagem. Isso exige das empresas uma postura mais estratégica e responsável na gestão da comunicação.

3. Metodologia

Este trabalho adotou o método estudo de caso para compreender e examinar as estratégias para superar as barreiras na comunicação organizacional em uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Cachoeira Paulista e também através de consultas bibliográficas, em artigos, teses e livros nesse tema tratado.

O estudo de caso será qualitativo. Segundo Gil (2019, p. 13), a pesquisa qualitativa apresenta:

A possibilidade da investigação das subjetividades, o que foi durante muito tempo evitado pela ciência, dada a aplicação universal do positivismo na explicação de todos os fenômenos, quer naturais ou sociais. Assim, as informações coletadas numa pesquisa qualitativa não são quantificáveis, mas analisadas a partir de modelos de interpretação que buscam atribuir significados aos fatos observados. Os dados obtidos são analisados indutivamente e tem como objetivo investigar e entender a natureza dos fenômenos sociais, possibilitando maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com 11 perguntas, em que 10 foram fechadas e 1 aberta, elaborado por meio da plataforma Google Forms. A escolha desse instrumento visa obter respostas objetivas para melhor interpretação das informações, considerando sua ampla utilização, praticidade e acessibilidade pelos participantes da pesquisa. Essa abordagem facilita a adesão e garante um número significativo de respostas, respeitando a disponibilidade e o contexto dos respondentes.

De acordo com Yin (2001, p. 32), diz que:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Yin (2001, p. 27) destaca ainda que “o estudo de caso se faz uma questão do tipo ‘como?’ e ‘por que?’, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

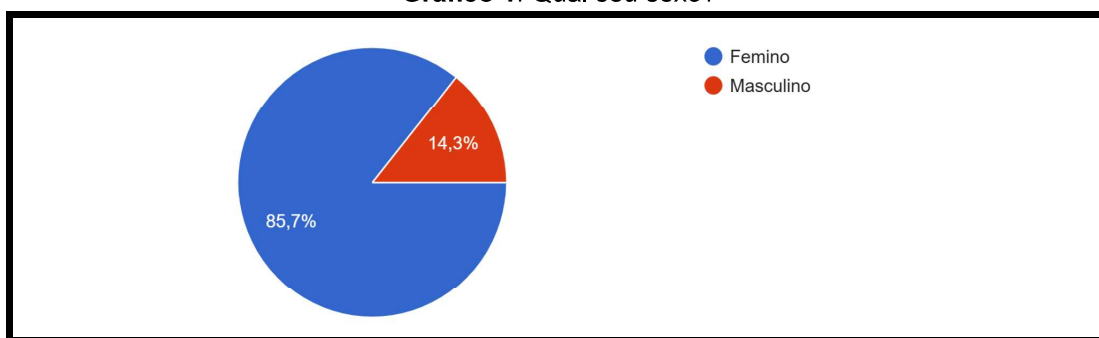
O resultado desta pesquisa foi obtido por meio da aplicação de um questionário elaborado no Google Forms, direcionado a uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Cachoeira Paulista (SP). O instrumento foi respondido por sete colaboradores, entre os dias 3 e 18 de outubro de 2025, e contou com dez perguntas fechadas e uma aberta.

A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico apresentado, utilizando o método qualitativo, com o objetivo de compreender as estratégias de comunicação e examinar as ferramentas utilizadas para superar as barreiras na comunicação organizacional.

4. Análise dos Dados

A empresa onde a pesquisa foi realizada atua no ramo de hotelaria/hospedagem, sendo uma empresa familiar, em exercício desde o ano de 2013. Compõe o seu quadro de pessoal o total de 7 funcionários, ocorrendo contratação de diaristas conforme a necessidade dos acampamentos, que chega a ser de 163 clientes como capacidade máxima tendo o acolhimento como ponto chave no atendimento aos seus hóspedes. Localizada na cidade de Cachoeira Paulista, a empresa foi acolhida visando suprir o interesse da pesquisadora em explorar este contexto, uma vez que o turismo religioso é característico nesta região, ocasionando intenso fluxo de pessoas. Os gráficos abaixo demonstram os resultados coletados na pesquisa. Aponta-se que aos respondentes foram atribuídos como identificação R 1 até R 7, conforme o número de participantes que compõem o quadro 11 desta análise de dados.

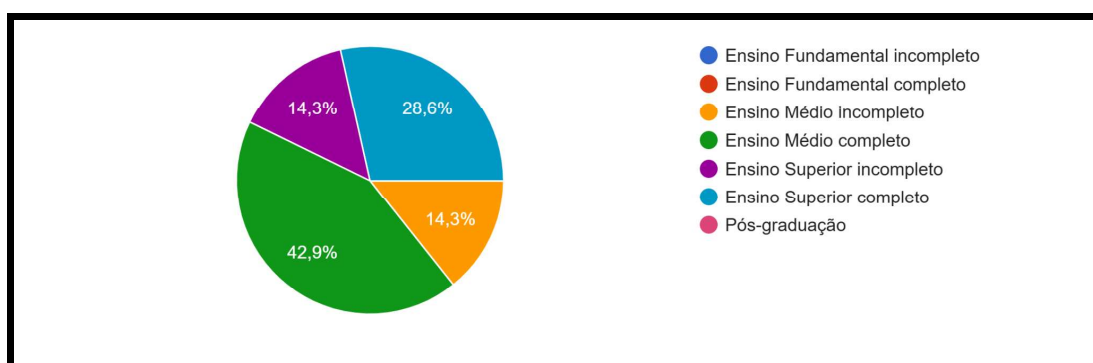
Gráfico 1: Qual seu sexo?



Fonte: A Autora (2025)

A análise desse primeiro gráfico revela que a maioria dos colaboradores da empresa é do sexo feminino, correspondendo a 85,7% do total, enquanto 14,3% são do sexo masculino.

Gráfico 2: Qual o seu grau de estudo?



Fonte: A Autora (2025)

A análise desse segundo gráfico mostra que a maior parte dos colaboradores possui ensino médio completo (42,9%), seguida por aqueles com ensino superior completo (28,6%). Os funcionários com ensino fundamental completo ou incompleto representam 14,3% cada. Esses dados indicam que a empresa conta com um quadro de funcionários majoritariamente com nível médio.

De acordo com Jr., Hunt e Osborn (2008, p. 240), “A comunicação é vital para as organizações, mas nem todas são capazes de criar um tipo de ambiente de trabalho rico em informações necessárias para ter sucesso no atual ambiente complexo e exigente”.

Os dados do gráfico demonstram que a maioria dos colaboradores possui nível médio de escolaridade, embora exista diversidade entre os níveis educacionais. Essa variedade pode influenciar diretamente a compreensão das

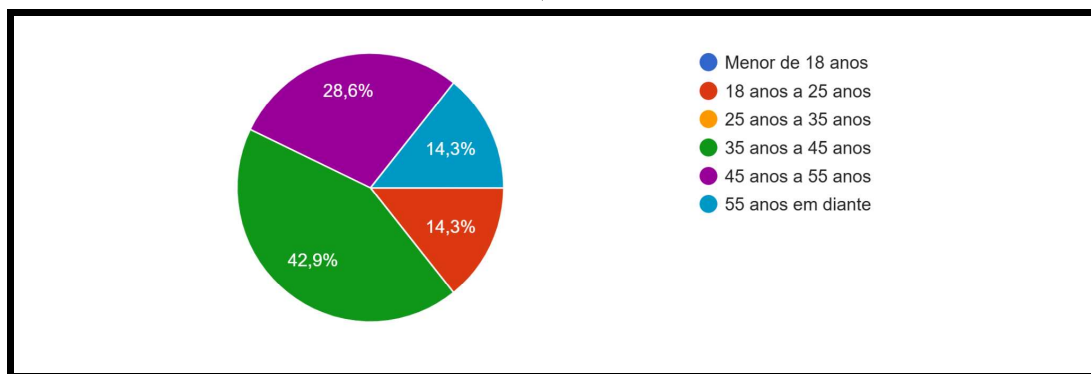
tarefas, a capacitação profissional e a eficiência da comunicação interna.

Para Ruggiero (2002, p. 61): aborda que:

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.

Dessa forma, a diversidade nos níveis de escolaridade reforça a necessidade de adequar a forma de comunicação e os treinamentos oferecidos pela empresa, de modo que todos os colaboradores compreendam as informações transmitidas e executem suas funções com clareza e eficácia.

Gráfico 3: Qual sua idade?



Fonte: A Autora (2025)

A análise do gráfico mostra que a maior parte dos colaboradores (42,9%) está na faixa etária de 35 a 45 anos, seguida por 28,6% entre 45 e 55 anos. As faixas de 18 a 25 anos e acima de 55 anos correspondem 14,3% cada. Esses dados indicam que a empresa possui um quadro de funcionários predominantemente adulto e experiente, o que pode influenciar positivamente a produtividade, o conhecimento acumulado e a estabilidade no ambiente de trabalho.

No entanto, a distribuição das faixas etárias também evidencia a necessidade de estratégias de gestão que considerem as diferentes idades presentes, de modo a promover inclusão, motivação e aproveitamento das potencialidades individuais.

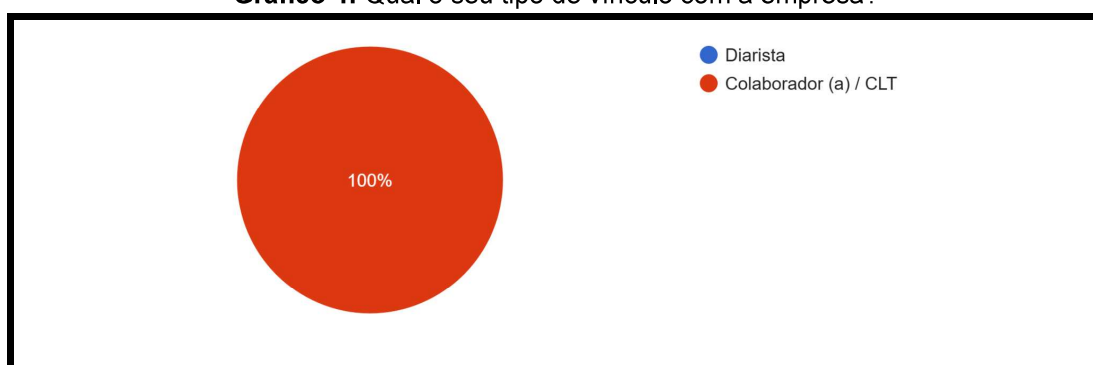
Para Ruggiero (2002, p. 61): aborda que:

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.

Percebe-se que a comunicação interna tem papel essencial para garantir que todos os colaboradores estejam bem informados e integrados, contribuindo para um ambiente organizacional mais colaborativo, humanizado e eficiente.

De forma geral, a experiência e maturidade dos colaboradores são fatores que fortalecem o desempenho da empresa, desde que acompanhados por uma comunicação interna clara e estratégias de gestão que valorizem todas as faixas etárias.

Gráfico 4: Qual o seu tipo de vínculo com a empresa?

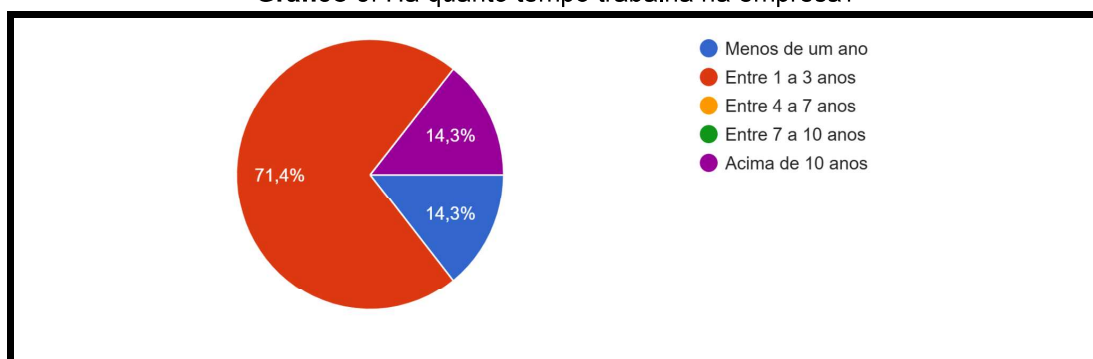


Fonte: A Autora (2025)

O gráfico mostra que 100% dos colaboradores da empresa possuem vínculo CLT, o que indica que todos os funcionários têm direitos trabalhistas assegurados, como registro formal, benefícios e garantias legais. Essa característica reflete um quadro de trabalho estável e regulamentado, proporcionando segurança tanto para a empresa, quanto para os colaboradores.

A uniformidade no regime de contratação evidencia o compromisso da empresa com a formalidade e a proteção dos direitos trabalhistas, contribuindo para um ambiente organizacional mais seguro e estruturado. Freitas (2006) ainda confirma, que o diálogo e todas as práticas que constituem um trabalho efetivo de comunicação têm o poder de contribuir para o senso de cooperação, sentimento de confiança e para a postura de comprometimento dos funcionários com a empresa.

Gráfico 5: Há quanto tempo trabalha na empresa?

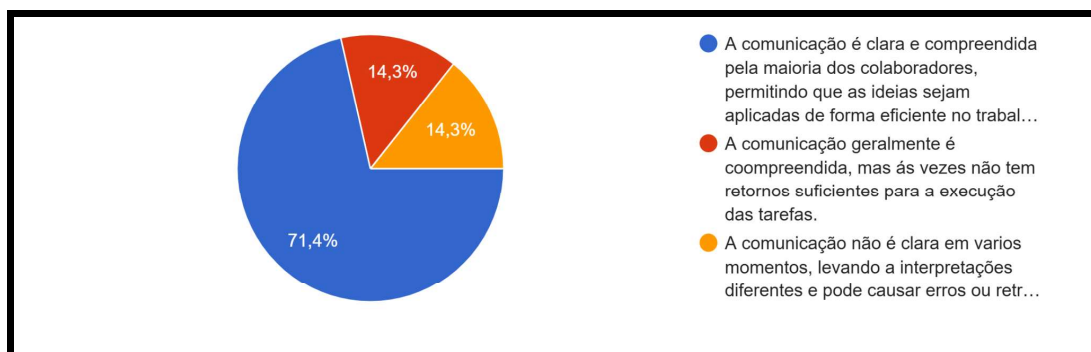


Fonte: A Autora (2025)

O gráfico mostra que 71,4% dos colaboradores permanecem na empresa entre 1 e 3 anos, indicando uma rotatividade moderada e um quadro de funcionários relativamente estável. Esse período sugere que a maioria já adquiriu experiência suficiente para desempenhar suas funções de forma eficiente, mas ainda apresenta potencial para retenção a longo prazo. Para Cruz e Jaoude (2023), destacam que a escolha adequada do canal de comunicação é essencial para a comunicação interna e influencia diretamente o clima organizacional. Quando a informação é transmitida no momento certo e de forma clara, fortalece o sentimento de pertencimento e a satisfação dos colaboradores.

A predominância de colaboradores com 1 a 3 anos de empresa reforça a importância de estratégias de motivação e retenção, visando manter talentos e reduzir a rotatividade futura. Melo (2006) afirma que a motivação e a integração dos colaboradores são essenciais para o crescimento organizacional. A autora destaca que sua participação nas decisões e o acesso às informações fortalecem o comprometimento e garantem serviços de qualidade, refletindo na satisfação dos clientes.

Gráfico 6: Analise as afirmativas abaixo e escolha a que mais se caracteriza com a forma que você percebe a comunicação na empresa em que trabalha:



Fonte: A Autora (2025)

A análise do gráfico mostra que 71,4% dos colaboradores afirmam que a comunicação na empresa é clara e compreendida pela maioria. Esse resultado demonstra um bom nível de entendimento entre os membros da organização. Conforme Chiavenato (2010), a comunicação envolve três elementos essenciais: o dado, que é o simples registro de uma ocorrência; a informação, que dá significado ao dado, transformando-o em conhecimento; e a comunicação, que é a transmissão dessa informação para quem precisa compreendê-la. Assim, a clareza percebida pelos colaboradores indica que esses elementos estão sendo aplicados de forma adequada no ambiente organizacional.

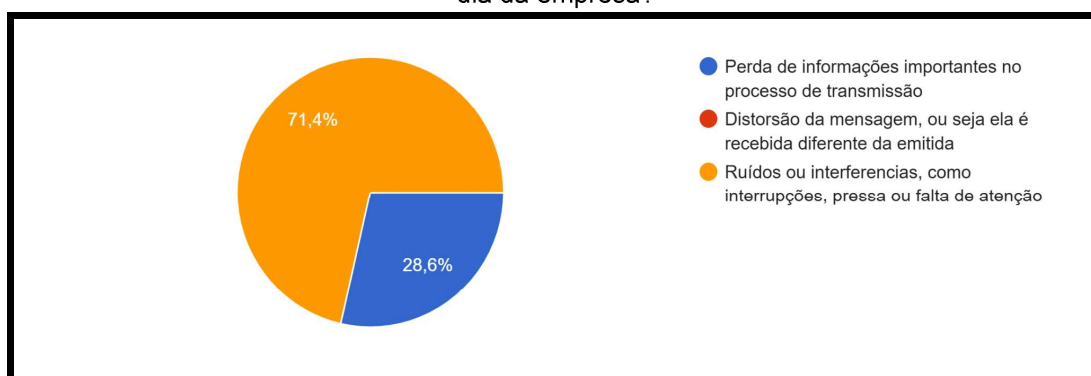
Por outro lado, 14,3% dos participantes apontam que a ausência de feedback causa atrasos na entrega das tarefas. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação vertical pode ocorrer de forma ascendente ou descendente. Nesse caso, ela é uma comunicação descendente que é utilizada pelos gestores para transmitir instruções, repassar informações sobre políticas e procedimentos, bem como fornecer feedback. Quando esse retorno não acontece, surgem falhas no entendimento das atividades e na execução das tarefas.

Como também, o mesmo percentual de 14,3% revela que há dificuldades na compreensão das informações, o que leva ao retrabalho e reduz a produtividade. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação vai além da simples transmissão de uma mensagem: é necessário garantir que o significado seja realmente compreendido pelo receptor. Esse aspecto reforça a importância de manter canais de comunicação claros e eficazes dentro da organização.

Em suma, os resultados demonstram que, apesar da comunicação ser considerada clara pela maioria, há ausência de feedback. Silva (2013) a comunicação organizacional acontece de três formas: vertical, horizontal e informal, sendo que a vertical acontece de baixo para cima, transmitindo as políticas, procedimentos e ordens, envolvendo sugestões, feedbacks e acontecimentos do dia a dia.

Assim, é importante que a empresa invista em melhorias na comunicação interna, estimulando o retorno contínuo entre gestores e colaboradores, promovendo a escuta ativa e garantindo que as informações circulem de forma clara, completa e acessível a todos.

Gráfico 7: Segundo sua experiência, quais problemas de comunicação você mais percebe no dia a dia da empresa?



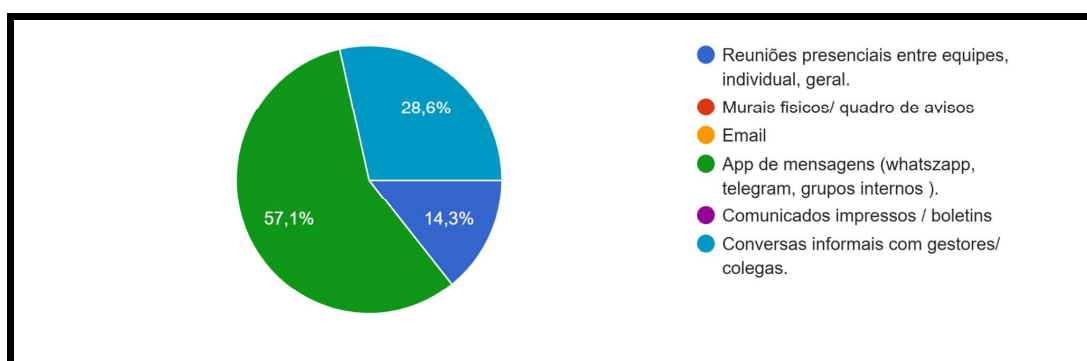
Fonte: A Autora (2025)

A análise do gráfico mostra que 71,4% dos funcionários apontam a presença de ruídos e interferências, como interrupções, pressa ou falta de atenção, como os principais fatores que dificultam uma comunicação eficaz dentro da empresa. De acordo com Jr., Hunt e Osborn (2010), é necessário observar cinco fontes de ruídos e interferências que comprometem a comunicação organizacional: distrações físicas, que ocorrem no ambiente de trabalho; problemas semânticos, relacionados ao uso incorreto ou inadequado das palavras; diferenças culturais, que dificultam a aceitação de ideias e valores distintos; ausência de feedback, quando não há retorno da mensagem ao emissor; e efeitos do status, que restringem o fluxo comunicativo entre os diferentes níveis hierárquicos. Esses aspectos demonstram que as falhas no processo comunicacional da empresa estão ligadas, em grande parte, a fatores internos e comportamentais que interferem na troca de informações.

Já 28,6% dos colaboradores afirmam que há perda de informações importantes durante o processo comunicativo. Marchiori (2006) defende que 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.

Por fim, os resultados indicam que a empresa enfrenta dificuldades comunicacionais causadas por fatores comportamentais e estruturais, que prejudicam o fluxo de informações e o entendimento entre os colaboradores. A presença de ruídos, interrupções e falhas no feedback revela a necessidade de melhorar os canais de comunicação e promover ações de conscientização e treinamento, com o objetivo de fortalecer a clareza, a escuta ativa e a troca eficiente de informações no ambiente de trabalho.

Gráfico 8: Quais canais de comunicação são utilizados pela empresa para informar os colaboradores sobre assuntos importantes, procedimentos ou decisões?



Fonte: A Autora (2025)

A análise do gráfico mostra que 57,1% dos colaboradores recebem informações da empresa por meio de aplicativos de comunicação digital. Esse dado evidencia a importância das tecnologias no ambiente da organização. Bueno (2009) defende que as empresas modernas devem implementar uma cultura de comunicação, e também Bueno (2015) complementa que a tecnologia facilita e favorece a interação entre as pessoas. Cruz e Jaoude (2023) destacam que o uso de aplicativos como WhatsApp e Messenger transformou a forma de comunicação, tornando-a mais dinâmica e acessível. Matos (2009) aborda que, mesmo com tecnologias avançadas, elas não substituem as relações humanas. Isso ocorre porque tais recursos apenas permitem a troca de informações, sem promover diálogo verdadeiro e interação significativa entre as pessoas. Para Schermerhorn,

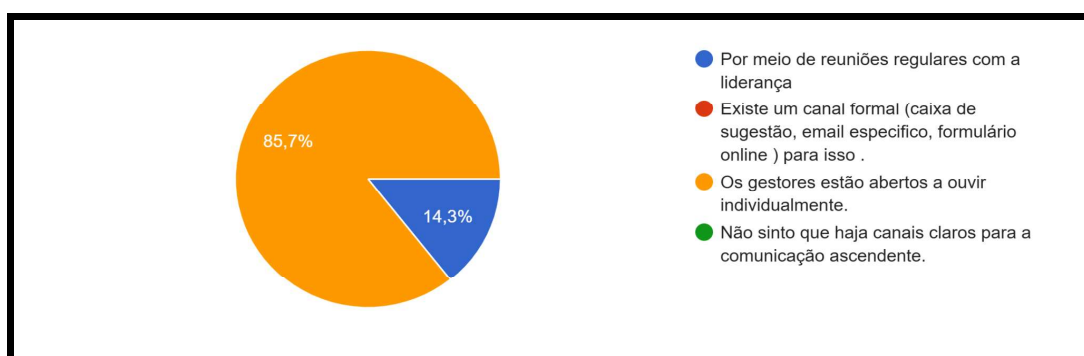
Hunt e Osborn (2008) dizem que as vantagens das tecnologias da comunicação são: informações rápidas; informações no tempo real mais disponíveis; permite o acesso mais abrangente às informações, mas que também acompanha algumas desvantagens que são: comunicação fortemente impessoal, interação com as máquinas, tirando da situação aspectos não-verbais que poderiam acrescentar conteúdo e significado.

Além disso, 28,6% dos colaboradores apontam que a comunicação informal é uma prática presente na empresa. Segundo Silva (2013), esse tipo de comunicação ocorre de maneira espontânea, em qualquer direção, e pode envolver boatos ou comentários informais. Embora não seja oficial, ela contribui para a circulação rápida de informações entre os membros da equipe que se sentem inseridos.

Já 14,3% dos participantes afirmam que a empresa realiza reuniões individuais. De acordo com Tibúrcio e Santana (2014), esse tipo de prática é importante, pois permite alinhar os colaboradores aos objetivos da organização, prevenir conflitos e buscar soluções antecipadamente.

Os resultados mostram que a empresa faz uso eficaz das tecnologias digitais para transmitir informações, mantendo também espaços de comunicação informal e individual. No entanto, é importante equilibrar esses meios, garantindo que a comunicação continue clara, humanizada e alinhada aos objetivos organizacionais.

Gráfico 9: Como a empresa incentiva que os colaboradores (funcionários) expressem suas opiniões, sugestões ou preocupações para a gestão?



Fonte: A Autora (2025)

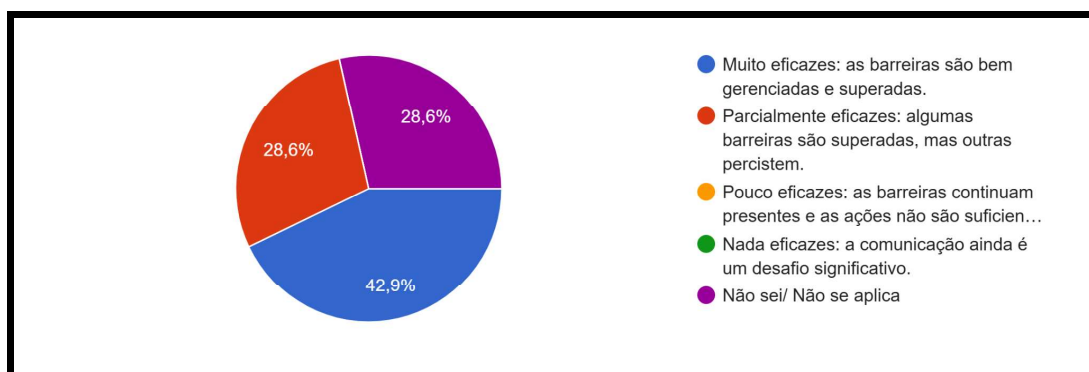
A análise do gráfico mostra que 85,7% dos colaboradores afirmam que a comunicação interna na empresa ocorre de forma eficaz. Esse resultado reforça o que defende Ruggiero (2002), ao afirmar que uma equipe motivada e produtiva precisa estar bem informada, pois a comunicação interna é essencial e deve receber atenção especial da liderança. Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem que a

comunicação vertical se divide em: ascendente e descendente. A ascendente ocorre no sentido contrário, dos níveis inferiores para os superiores. Serve para fornecer informações de tarefas, dificuldades, sugestões, reclamações e relatórios de desempenho. Essa abertura para os funcionários é essencial para que os gestores recebam retorno (feedback) e possam tomar decisões mais assertivas em comum acordo. Segundo Cruz e Jaoude (2023), a escolha adequada do canal de comunicação é um dos fatores mais importantes para o sucesso da comunicação interna. Quando as informações são transmitidas no momento certo e de maneira clara, fortalecem o clima organizacional e aumentam o sentimento de pertencimento dos colaboradores, gerando maior satisfação e engajamento.

Já 14,3% dos participantes indicam que a empresa mantém uma comunicação descendente, na qual, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), os gestores transmitem instruções, políticas e orientações aos funcionários, além de fornecer feedbacks e identificar problemas no ambiente de trabalho.

Os resultados demonstram que a empresa apresenta uma comunicação interna eficiente, com canais adequados e informações claras. No entanto, é importante manter o equilíbrio entre a comunicação descendente e o diálogo aberto, garantindo que todos os colaboradores participem ativamente do processo comunicacional em que Matos (2009) afirma que, mesmo com tecnologias avançadas, elas não substituem as relações humanas. Isso ocorre porque tais recursos apenas permitem a troca de informações, sem promover diálogo verdadeiro e interação significativa entre as pessoas.

Gráfico 10: Você sente que as ações e ferramentas de comunicação implementadas pela empresa têm sido eficazes na superação das barreiras de comunicação que você percebe?



Fonte: A Autora (2025)

Os resultados demonstram que 42,9% dos colaboradores percebem a comunicação da empresa como muito eficaz, destacando que as barreiras são, em grande parte, superadas. Essa percepção confirma o entendimento de Vivas, Solis e Quinonez (2022), que consideram a comunicação organizacional como um sistema aberto e essencial para o bom funcionamento institucional, envolvendo atitudes, sentimentos e relações entre as pessoas. Por outro lado, 28,6% dos respondentes apontam a presença de barreiras que podem comprometer a clareza das mensagens.

Por outro lado, 28,6% dos respondentes apontam a presença de barreiras que podem comprometer a clareza das mensagens. Robbins, Hunt e Osborn (2010) destacam que fatores como filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informações e diferenças emocionais podem interferir no processo comunicacional.

Além disso, 28,6% afirmam não saber ou não perceber a aplicação efetiva da comunicação, o que, segundo Zanetti (2006), reforça a importância de compreender o ponto de vista do outro para garantir que a mensagem seja interpretada corretamente.

De modo geral, observa-se que a empresa apresenta uma comunicação interna satisfatória, mas ainda há espaço para aprimorar a compreensão mútua e reduzir ruídos no processo comunicacional.

Quadro 11: Em sua opinião, o que a empresa poderia fazer para melhorar ainda mais a comunicação interna e reduzir as barreiras existentes?

R1:	Os gestores poderiam ter mais atenção ao trabalho de cada colaborador e não só se comunicar de forma virtual, mas cara-a-cara.
R2:	Talvez reuniões (começo do ano e meio do ano) para alinhar os serviços e se precisar mudar algo, acredito que ajudaria a estarmos mais envolvidos e engajados com os mesmos objetivos da empresa.
R3:	Acredito eu que reuniões com gestores e a equipe de pelo menos uma vez na semana, resolveria qualquer barreira ou falha que venha a ter na comunicação interna.
R4:	Reunião mensal.
R5:	Acho que a comunicação interna aqui, já funciona muito bem de um modo geral.

R1:	Os gestores poderiam ter mais atenção ao trabalho de cada colaborador e não só se comunicar de forma virtual, mas cara-a-cara.
R6:	Reuniões de diálogo.
R7:	A comunicação da empresa é muito eficaz.

Fonte: A Autora (2025)

Considerando os apontamentos de R1, Matos (2009) afirma que, mesmo com tecnologias avançadas, elas não substituem as relações humanas. Isso ocorre porque tais recursos apenas permitem a troca de informações, sem promover diálogo verdadeiro e interação significativa entre as pessoas.

Na R2, R3 e R6, destaca-se a ideia que para Bahia (1995) e Pinho (2006) a comunicação interna é um meio para aumentar o nível de eficiência das operações dos processos empresariais, mas especificamente, é bem mais que isso. É uma ferramenta estratégica para mediar e harmonizar os interesses dos funcionários e os da empresa, por meio da troca de ideias e informações, estímulo à participação e ao diálogo, envolvendo todo o corpo empresarial. De acordo com Drucker (2011), 60% de todos os problemas administrativos resultam na ineficácia da comunicação. Ainda nesse contexto é indispensável a comunicação dentro da organização.

E enfim, a R5 e R7 a resposta vem em conformidade com Robbins, Judge e Sobral (2010) que afirmam que uma ideia só tem valor quando é transmitida e compreendida corretamente. A comunicação seria ideal se a mensagem recebida pelo interlocutor fosse exatamente igual àquela que foi pensada pelo emissor.

Percebe-se que a comunicação interna não se limita apenas ao repasse de informações, mas constitui um instrumento estratégico para integrar colaboradores e organização promovendo alinhamento e engajamento já que grande parte dos problemas administrativos são falhas na comunicação. Assim, manter fluxo de comunicação claro e eficiente, reforça-se que a eficácia comunicativa não depende apenas da transmissão da mensagem, mas também de sua compreensão, sendo essencial investir em práticas que favoreçam o diálogo, o entendimento mútuo e a participação de todos.

5. Considerações Finais

A comunicação é um elemento indispensável para o bom funcionamento das relações humanas dentro das organizações, por isso precisa ser compreendida em sua totalidade. Quando realizada de forma clara e eficiente, ela facilita o entendimento entre os colaboradores e contribui diretamente para o alcance dos objetivos estabelecidos. Por outro lado, quando ocorre de forma fragmentada ou com ruídos, pode gerar desentendimentos, comprometer tarefas e trazer prejuízos ao desempenho da empresa.

Observa-se que a tecnologia trouxe avanços significativos para o processo comunicacional, oferecendo recursos como aplicativos de mensagens que agilizam o envio de informações e permitem maior dinamismo nas interações. No entanto, o uso desses meios requer cuidado, pois mensagens podem ser mal interpretadas e gerar falhas nas decisões. Além disso, tais ferramentas não substituem a comunicação presencial, que se mostra essencial para o esclarecimento imediato de dúvidas e para a construção de relações de confiança por meio do feedback direto.

A presente pesquisa objetivou explorar a comunicação organizacional em uma empresa de pequeno porte a fim de responder ao seguinte questionamento: Quais as barreiras de comunicação na empresa estudada e quais estratégias utilizadas para alcançar uma comunicação eficaz?

Com base nos dados coletados, constatou-se que a empresa utiliza diferentes formas de comunicação, variando entre aplicativos de mensagens e contato pessoal, apresentando uma comunicação relativamente clara. Contudo, ainda existem dificuldades que influenciam na compreensão das informações, sendo elas em que Jr., Hunt e Osborn (2010) destacam que a comunicação organizacional pode ser comprometida por cinco tipos de ruídos. O primeiro são as distrações físicas, presentes no ambiente de trabalho. O segundo envolve problemas semânticos, gerados pelo uso inadequado das palavras. O terceiro são as diferenças culturais, que dificultam a aceitação de ideias e valores distintos. O quarto é a ausência de feedback, quando o emissor não recebe retorno de sua mensagem. Por fim, os autores apontam os efeitos do status, que limitam o fluxo comunicativo entre diferentes níveis hierárquicos. A pesquisa aponta também a percepção dos

respondentes quanto a necessidade de maior contato presencial entre os colaboradores e a equipe de trabalho. Essas barreiras impactam o processo comunicacional e dificultam um alinhamento pleno entre colaboradores e gestores, mostrando que apenas o uso de tecnologias não é suficiente para garantir a eficiência comunicativa.

Desta forma, aponta-se que as reuniões periódicas, orientações claras e feedback contínuo podem contribuir para reduzir falhas na comunicação e fortalecer o engajamento da equipe, tornando o processo comunicacional mais eficiente, colaborativo e transparente, favorecendo o bom desempenho organizacional e o alcance de resultados mais positivos.

Por fim, a pesquisa reforça a comunicação organizacional como ponto sensível e estratégico para o sucesso da empresa. Além disso, é um assunto de extrema relevância para contínua investigação nos campos acadêmicos e corporativos.

6. Referências

BUENO, W. C. Estratégias de comunicação nas mídias sociais. Barueri, SP: Manole, 2015.

BAHIA, Juarez. Introdução à Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 1995.

CARRAMENHA, B CAPPELLANO, T.; MANSI, V. Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013.

COSTA CRUZ; Felipe Galesi Jaoude. Publicado na *Revista E&S*, ano 2023, volume 4, artigo e 202300010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O Melhor de Peter Drucker: O Homem. Tradução Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2011.

FREITAS, Sydinéia Gomes. Cultura Organizacional e Comunicação. Obtendo 95 Resultados com Relações Públicas. Margarida M. K Kunsch. (org). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: Faces da cultura e da comunicação organizacional. Marlene Marchiori. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

GARCIA, Clau. Comunicação organizacional na Era digital. Ed. Freitas Bastos, 2024.

GIL, Antonio Carlos. Como fazer pesquisa qualitativa. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

JR., J. R. S.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCONDES FILHO, C. Até que ponto, de fato, nos comunicamos?. São Paulo: Paulus, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem complicação. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

MELO, Brenda Marques Madureira de. Comunicação interna: Uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Projeto para obtenção do Grau Bacharel em Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p.633.

RUGGIERO, C. Comunicação interna: fator estratégico de valorização e motivação das pessoas. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2002.

SCROFERNEKER, A.; MARIA, C. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, Porto Alegre, n. 31, p. 47–53, dez. 2006. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3321>. Acesso em: 11 maio 2025.

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

STEPHEN, P.; ROBBINS; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WOLTON, D. *É preciso salvar a comunicação*. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006. p. 176.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 27 e 32.

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: 11 maio 2025.

VIVAS, M. C.; SOLIS, F. S.; QUINONEZ, J. C. La comunicación organizacional como factor para el desarrollo institucional. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 6, n. 1, p. 2940–2958, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/comunicacion-organizational>. Acesso em: 11 maio 2025.

ZANETTI, E. A comunicação interna como ferramenta de Marketing. In: NASSAR, Paulo. Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras. Vol. 2. São Paulo, 2006. Acesso em 17 de agosto de 2025.

FICHA DE ACOMPANHAMENTO - TCC 2025

Administração

Aluno: Ediane Siqueira Torres

Orientador: Prof. Me. Fernanda A.Z.O. Aquino

Data	Conteúdo trabalhado	Estudante	Professor
19.08.25	Verificação dos apontamentos da banca. Revisão dos objetivos. Orientação para metodologia / referências	Est	F
02.09.25	Revisão da introdução e objetivos. Aspectos da metodologia para coleta de dados, levantamento de informações da empresa estudada.	Est	F
16.09.25	Elaboração de roteiro de trabalho teórico. Discussão sobre o estudo de caso do artigo.	Est	F
04.09.25	Revisão dos objetivos. Análise da tabela contida no referencial teórico. Definição da nova empresa para estudo de caso.	Est	F
01.10.25	Revisão do questionário para levantamento de dados. * Montar formulário.	Est	F
27.10.25	Resumo, objetivos, metodologia da pesquisa, dados e análises.	Est	F
11.11.25	Organização dos dados coletados para análise	Est	F
17.11.25	Análise final do tcc para entrega	Est	F