



ALANA ROBERTA ALCARDE DA SILVA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA SEM RUÍDOS QUE REFLETE
NO DESENVOLVIMENTO POSITIVO DAS EMPRESAS**

Santa Bárbara D'Oeste
2022

ALANA ROBERTA ALCARDE DA SILVA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA SEM RUÍDOS QUE REFLETE
NO DESENVOLVIMENTO POSITIVO DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração da Faculdade Anhanguera Educacional, como cumprimento para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Professor Savane Mestre.

Dedico esse trabalho a todos os Administradores que se preocupam com a transparência e eficácia da Comunicação Interna entre todos os setores que compõem uma empresa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero dizer que sou eternamente grata ao Bom Deus. Obrigada por toda a providência e cuidados para comigo. Obrigada por todas as conquistas nesse período da Faculdade, conquistas essas que levarei para a vida inteira.

Agradeço ao meu pai Valdevir, cuja sombra sempre protegeu meus passos e se faz presente, dando-me incentivo para sempre ir além.

Jamais poderia deixar de agradecer minha mãe Regina, àquela que tem o colo que me sustenta, aquela que me demonstra amor nos mínimos detalhes do dia a dia. Como sou feliz por ser sua filha.

Agradeço ao meu irmão Miguel, que torce para meu sucesso e sei que posso contar sempre que eu precisar.

Existem pessoas que a vida me presenteia que posso qualificá-las como mimos de Deus, as quais estão presentes nas mais diversas circunstâncias, cuja presença me faz sair da comodidade e ir ao encontro daquilo que está reservado em meu caminho. Minha amiga Enola, você é um desses mimos que Deus me deu e me dá.

Agradeço a todos os professores que encontrei nesse percurso que agora se finda. Obrigada por todos os saberes compartilhados. Agradeço ao Professor Savane Mestre, por todo empenho na avaliação das etapas desse processo.

Por fim, gratidão a todos!

Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.

Nelson Mandela

SILVA, Alana Roberta Alcarde. **A comunicação interna sem ruídos que reflete no desenvolvimento positivo das empresas.** 2022. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel de Administração) — Anhanguera Educacional, Santa Bárbara D'Oeste, 2022.

RESUMO

A Comunicação Interna eficaz se apresenta com um dos fatores de fundamental importância para que as empresas possam gozar de saúde econômica. Mais do que conhecer os benefícios de se manter o processo comunicativo eficaz dentro de uma empresa, é muito importante saber os malefícios decorrentes quando se percebe diversos ruídos que atrapalham a comunicação, podendo trazer prejuízos de variadas proporções; a partir desses conhecimentos, o departamento de RH e os gestores devem elaborar estratégias para extinguir esses ruídos. O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema “A Comunicação Interna sem ruídos que reflete no desenvolvimento positivo das empresas”. A problemática que norteou a construção desse trabalho é: Como a comunicação eficaz reflete no desenvolvimento positivo das empresas e quais são os impactos gerados pela má comunicação na saúde organizacional? O trabalho teve como objetivo geral descrever a importância da comunicação sem ruídos que reflete no desenvolvimento positivo das empresas, para que elas não sofram os impactos decorrentes quando ela é mal praticada. Teve como objetivos específicos: descrever a conceituação de comunicação, seus tipos, sua estrutura e a sua importância nas empresas; apresentar maneiras para melhoria da Comunicação Interna nas organizações e as vantagens em manter uma comunicação eficaz; descrever os impactos gerados no ambiente empresarial quando existem ruídos em sua Comunicação Interna. O presente tema se justifica pela grande importância de se manter uma Comunicação Interna eficaz nas empresas, uma vez que ela reflete no desenvolvimento positivo de suas ações. Foram realizadas leituras de diversos autores que escrevem sobre esse assunto em questão, caracterizando-se, deste modo, em um trabalho de pesquisa explicativa e exploratória, através de levantamentos bibliográficos, por meio de livros de Administração e Recursos Humanos, e também visitas em sites da internet. O trabalho está dividido em 03 Capítulos. O Capítulo 01 trata a respeito da conceituação da comunicação, seus tipos, sua estrutura e a sua importância nas empresas. O Capítulo 02 aponta maneiras para melhoria da Comunicação Interna das empresas e as vantagens em manter uma comunicação eficaz. O Capítulo 03 descreve os impactos negativos gerados nas empresas quando existem ruídos em sua Comunicação Interna, que refletem diretamente em um desenvolvimento negativado de suas atividades, que acaba repercutindo em sua lucratividade. Por ser um assunto de extrema importância, espera-se que o presente Trabalho possa despertar nos gestores a busca para a melhoria constante em todo processo de Comunicação Interna, para que ocorra o sadio desenvolvimento das atividades de uma empresa.

Palavras-Chaves: Comunicação Interna; Ruídos na Comunicação; Administração.

SILVA, Alana Roberta Alcarde. **The internal communication without noise that reflects on the positive development of companies.** 2022. 46 f. Course Completion Work (Bachelor of Administration) — Anhanguera Educacional, Santa Bárbara D'Oeste, 2022.

ABSTRACT

Effective Internal Communication is one of the fundamentally important factors for companies to enjoy economic health. More than knowing the benefits of keeping the communicative process effective within a company, it is very important to know the harm caused when one perceives various noises that interfere with communication, which can bring losses of different proportions. The present Course Conclusion Work has as its theme "The Internal Communication without noise that reflects on the positive development of companies". The problem that guided the construction of this work is: How does effective communication reflect on the positive development of companies and what are the impacts generated by poor communication on organizational health? The general objective of the work was to describe the importance of noiseless communication that reflects on the positive development of companies, so that they do not suffer the resulting impacts when it is poorly practiced. Its specific objectives were: to describe the conceptualization of communication, its types, its structure and its importance in companies; present ways to improve Internal Communication in organizations and the advantages of maintaining effective communication; describe the impacts generated in the business environment when there are noises in its Internal Communication. The present theme is justified by the great importance of maintaining an effective Internal Communication in companies, since it reflects on the positive development of their actions. Readings were carried out by several authors who write about this subject in question, characterizing, in this way, in an explanatory and exploratory research work, through bibliographic surveys, through books on Administration and Human Resources, and also visits to websites from Internet. The work is divided into 03 Chapters. Chapter 01 deals with the conceptualization of communication, its types, its structure and its importance in companies. Chapter 02 points out ways to improve the Internal Communication of companies and the advantages of maintaining effective communication. Chapter 03 describes the negative impacts generated in companies when there are noises in their Internal Communication, which directly reflect on a negative development of their activities, which ends up having an impact on their profitability. As it is a matter of extreme importance, it is expected that the present work can awaken in managers the search for constant improvement in the entire Internal Communication process, so that the healthy development of a company's activities can occur.

Key words: Internal Communication; Message; Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO, SEUS TIPOS, SUA ESTRUTURA E A SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA	10
1.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES	11
1.2 OS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO	13
1.3 A COMUNICAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS E NECESSIDADE DE BUSCA DA MELHORIA CONSTANTE DO ATO COMUNICATIVO	15
2 A IMPORTÂNCIA E AS VANTAGENS DA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS E O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS	19
2.1 A COMUNICAÇÃO QUE TRANSMITE OS DIREITOS DOS COLABORADORES	24
3 OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELOS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO E MAIS AÇÕES PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ	26
3.1 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A OCORRÊNCIA DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO	28
3.1.1 A necessidade do domínio das regras gramaticais para a interpretação de textos	29
3.2 A IMPORTÂNCIA DA ELIMINAÇÃO DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO E OS PREJUÍZOS PARA AS EMPRESAS NA OCORRÊNCIA DELES ...	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXO I	45

INTRODUÇÃO

A comunicação se apresenta como um ato de total importância para a transferência de informações de um indivíduo, de um grupo ou de um local para outro. É um ato que exige ao menos um remetente (emissor), um destinatário (receptor) e a mensagem em si. Parece ser algo simples, no entanto, a comunicação se apresenta como um assunto muito complexo se visto mais de perto. A transmissão de uma mensagem pode ser influenciada de modo positivo ou negativo por um conjunto de fatores, tais como a cultura local, o meio empregado e mesmo as emoções envolvidas.

Cada vez mais a comunicação é considerada como uma habilidade no mercado de trabalho e os profissionais que gozam de maior domínio dela alcançam melhores posicionamentos. O mesmo pode ser considerado em relação às empresas e a sua publicidade, cujo sucesso é ditado pelo modo como se dá sua comunicação para com seus clientes, seu público-alvo ou mesmo seus colaboradores.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema “A Comunicação Interna sem ruídos que reflete no desenvolvimento positivo das empresas”. A problemática que norteou a construção desse trabalho é: Como a comunicação eficaz reflete no desenvolvimento positivo das empresas e quais são os impactos gerados pela má comunicação na saúde organizacional?

O trabalho teve como objetivo geral descrever a importância da comunicação sem ruídos que reflete no desenvolvimento positivo das empresas, para que elas não sofram os impactos decorrentes quando ela é mal praticada. Teve como objetivos específicos: descrever a conceituação de comunicação, seus tipos, sua estrutura e a sua importância nas empresas; apresentar maneiras para melhoria da Comunicação Interna nas organizações e as vantagens em manter uma comunicação eficaz; descrever os impactos gerados no ambiente empresarial quando existem ruídos em sua Comunicação Interna.

O presente tema se justifica pela grande importância de se manter uma Comunicação Interna eficaz nas empresas, uma vez que ela reflete no desenvolvimento positivo de suas ações. A falta de Comunicação Interna ou sua execução com ruídos pode ser fatal para as empresas, motivo pelo qual os gestores devem investir em uma comunicação clara e direta, sabendo o que de fato comunicar e o modo como ela deve ser feita, para que haja total entendimento por parte daqueles que a recebem.

Foram realizadas leituras de diversos autores que escrevem sobre esse assunto para atingir os objetivos propostos do presente Trabalho de Conclusão de Curso, caracterizando-se, deste modo, em um trabalho de pesquisa explicativa e exploratória, através de levantamentos bibliográficos, por meio de livros de Administração e Recursos Humanos, e também visitas em sites da internet.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está dividido em 03 Capítulos. O Capítulo 01 trata a respeito da conceituação da comunicação, seus tipos, sua estrutura e a sua importância nas empresas. O Capítulo 02 aponta maneiras para melhoria da Comunicação Interna das empresas e as vantagens em manter uma comunicação eficaz. O Capítulo 03 descreve os impactos negativos gerados nas empresas quando existem ruídos em sua Comunicação Interna, que refletem diretamente em um desenvolvimento negativado de suas atividades, que acaba repercutindo em sua lucratividade.

Por ser um assunto de extrema importância, espera-se que o presente Trabalho possa despertar nos gestores a busca para a melhoria constante em todo processo de Comunicação Interna, para que ocorra o sadio desenvolvimento das atividades de uma empresa.

1 O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO, SEUS TIPOS, SUA ESTRUTURA E A SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA

De acordo com o Dicionário Michaelles, a palavra comunicação deriva do latim *comunicare*, que significa tornar comum, compartilhar (MELHORAMENTOS, 2016). Segundo Guix (2008), a comunicação ocorre quando uma informação é passada a alguém, sendo necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. De acordo com Rego (2022), a comunicação é uma ferramenta de extrema importância, e ela é desenvolvida desde os primeiros meses de vida de uma pessoa, permitindo, assim, a sua evolução e, no decorrer do tempo, possibilitando o seu engajamento social e a capacidade de assumir seu papel na sociedade, nos mais diversos aspectos, sobretudo nos exercícios profissionais. É pela comunicação que as pessoas crescem e evoluem a todo instante. Vale ressaltar que o trabalho dará enfoque na importância da comunicação no ambiente profissional.

A comunicação alcança todos os ambientes da sociedade e, nas empresas, como não podia ser diferente, é fundamental para que suas atividades fluam, tanto entre os colaboradores de um mesmo setor, como entre os diversos setores que formam uma organização. Deste modo, a boa comunicação se apresenta de importância ímpar para o sucesso das empresas; ela é de suma importância (TORQUARTO, 2015).

A comunicação pode ser enxergada sob diversas formas. Para Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais”, apresentando-se como fundamental para a produção e sobrevivência das empresas. O autor escreve que o processo da comunicação transmite significados e informações, gerando efeitos pela sua mensagem. Curvello (2009) enxerga a comunicação como algo que solidifica e reconstitui a organização, sendo ela sua principal base. Para Duterme (2009), a Administração e a comunicação possuem relação entre si, uma vez que a comunicação possibilita a Administração e, juntas, buscam um objetivo em comum.

Nem mesmo a tecnologia sofisticada é totalmente capaz de substituir as relações humanas, visto que essas não apresentam o diálogo, fazendo apenas troca de informação (MATOS, 2009). Mesmo com todos os aparatos tecnológicos existentes e que ocuparam todos os setores do ambiente empresarial e, mais que manuseá-los, a comunicação boa se apresenta como um dos principais requisitos para aquele que deseja se sobressair no mercado de trabalho. A habilidade da comunicação é

fundamental para a troca de informações relevantes de modo claro e objetivo, para que haja a transparência nas relações entre os diversos setores que compõe uma organização. Devido aos problemas que podem aparecer em decorrência de uma má comunicação, o diálogo ocupa um lugar de destaque, motivo pelo qual pode-se considerar que é muito difícil o ato de dialogar ter substituição pelas máquinas, já que elas não dispõem dessa capacidade comunicacional. No entanto, os recursos tecnológicos tem possibilitado que a comunicação seja estabelecida de modo cada vez mais veloz e eficaz, fazendo com que as distâncias sejam apenas um fator existente que não impõe barreiras entre aqueles que precisam de comunicação, não sendo relevantes para possíveis tomadas de decisões (PINOCHET, 2014). Pode-se considerar, portanto, que pelas inovações tecnológicas, a distância não quer dizer nada quando se quer estabelecer relações comunicativas.

1.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES

A comunicação pode ser realizada por variadas formas, e suas origens são milenares, já que desde o surgimento da humanidade a comunicação se fazia presente. Uma mensagem pode ser realizada por diversos modos: não verbal, por meio de uma simples expressão do olhar ou franzimento da testa; verbal, como alterações no tom de voz; até visual, pelo empregado de imagens, fazendo valor a máxima que diz que uma imagem vale mais que mil palavras (GUIX, 2008). Portanto, são quatro os tipos de comunicações existentes: verbal, não verbal, escrita e visual.

01 — COMUNICAÇÃO VERBAL — esse tipo de comunicação ocorre por meio do emprego da linguagem para a transferência de informações, com a utilização da fala ou das libras (linguagem de sinais). Essa comunicação acompanha o homem em todos os estágios de sua vida, uma vez que é por ela que são estabelecidas as conversas. Esse tipo de comunicação é empregado em aulas, nas apresentações, em videoconferências e nas mais diversas reuniões (GUIX, 2008). Esse tipo de comunicação é importante porque, em poucas palavras, se mostra eficiente, no entanto, não é universal, pois exige que o receptor entenda a linguagem empregada por aquele que a emite (emissor) (POLITO; POLITO, 2021).

02 — COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL — esse tipo de comunicação ocorre pelo emprego da linguagem corporal, gestos e expressões faciais para a transmissão de informações a outros indivíduos (GUIX, 2008). A comunicação não verbal pode ser intencional ou não. Um exemplo para melhor entendimento ocorre quando uma pessoa sorri sem querer assim que ouve uma piada ou história engraçada de pessoas que estão próximas, seja na mesa da praça de alimentação de um centro de compras, seja dentro da lotação de um ônibus, seja em diversos outros locais possíveis (POLITO; POLITO, 2021).

Esse tipo de comunicação é útil sobretudo para o entendimento dos pensamentos e dos sentimentos das pessoas, sendo influenciado de modo extremo pela linguagem corporal de um indivíduo (GUIX, 2008). E mais, a comunicação não verbal é universal; a expressão de pessoas com dor ou com alegria é igual em todos os países, independentemente do idioma que ela está inserida. A comunicação não verbal alcança até mesmo os animais, pois é fácil um indivíduo perceber sinais de ameaças apenas pela observação de sua posição (POLITO; POLITO, 2021).

03 — COMUNICAÇÃO ESCRITA — esse tipo de comunicação ocorre pelo emprego da impressão de símbolos, tais como letras, números e hieróglifos para a transmissão de informações. A comunicação escrita é útil por impor um registro de informações para sua referência (GUIX, 2008). Geralmente, ela é empregada para o compartilhamento de informações em livros, blogs, mensagens digitais, e-mails, redes sociais, cartas e muito mais (POLITO; POLITO, 2021).

04 — COMUNICAÇÃO VISUAL — a compreensão desse tipo de comunicação é extremamente fácil, uma vez que trata do emprego de imagens, fotografias, desenhos, tabelas, gráficos e arte para a transmissão de mensagens (GUIX, 2008). Nos dias atuais, sobretudo pelo desenvolvimento dos recursos tecnológicos, a comunicação visual, dentre os diversos empregos, é utilizada principalmente nas publicidades e na comunicação digital. Assim como os outros tipos, a comunicação visual pode ser misturada com eles, possibilitando a criação de contextos, mensagens cativantes, atrativas, causando impactos nos seus receptores (POLITO; POLITO, 2021).

A escolha do tipo de comunicação mais eficiente para uma empresa é aquela que possibilita melhor transmissão da mensagem para o receptor buscado, motivo

pelo qual é necessária a análise do alvo da mensagem. Por exemplo, para um alinhamento entre gestor e colaborador, podem ser empregadas tanto a comunicação verbal quanto a escrita, já que são meios objetivos, rápidos e diretos ao ponto (CAPELLANO; CARRAMENHA; MANSI, 2012).

Se a comunicação tem a pretensão de alcançar os colaboradores de modo geral, que é uma realidade comum no cotidiano das empresas, a opção pela comunicação visual permite melhor difusão. O emprego de murais digitais espalhados pelos espaços da empresa tem sido cada vez mais comuns (CAPELLANO; CARRAMENHA; MANSI, 2012). Os murais devem ser colocados em locais estratégicos, sobretudo onde há maior fluxo de colaboradores, por exemplo, no local de entrada dos colaboradores.

1.2 OS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Existe toda uma estruturação, ou seja, elementos necessários para que a comunicação seja estabelecida; estruturação essa que se encaixa em qualquer finalidade a qual o ato comunicativo seja necessário, estando nas finalidades mais comuns no dia-a-dia das pessoas em suas vivências familiares, e também nas atividades mais complexas, decisivas, importantes, tal como ambiente profissional (MATOS, 2009).

São seis os elementos que compõe a comunicação, sendo impossível sua existência na falta de algum deles. Existe uma interligação direta da comunicação com a linguagem e com a interação. Deste modo, as duas necessitam dos elementos da comunicação para a composição de uma situação de interrelação; elas se apresentam como parte intermediária da troca de mensagens entre um emissor e um receptor, ou seja, além de presentes, são elementares (GUIX, 2008).

Os seis elementos que estruturam uma comunicação são: 01 — Emissor; 02 — Receptor; 03 — Mensagem; 04 — Canal; 05 — Contexto; 06 — Código. Todo e qualquer ato comunicativo necessita da presença daquele que emite (emissor) e daquele que recebe (receptor). Cabe ao emissor a obrigação de elaborar o texto, e ao receptor a obrigação da compreensão. Desse modo, mesmo que seja uma opinião, uma solicitação ou uma reivindicação, é fundamental que tenha a compreensão daquele que recebe para que seja configurada a comunicação. A mensagem assim

configurada é realizada em linguagem verbal e não-verbal. A ausência de qualquer um desses elementos resulta em uma mensagem sem clareza, chegando sem coerência ao receptor (GUIX, 2008). A seguir, são apresentadas as conceituações desses seis elementos:

01 — EMISSOR — também chamado de locutor ou falante, ele se apresenta como o elemento de maior importância, uma vez que é ele que inicia o estabelecimento de uma ação comunicativa. Portanto, o emissor tem para consigo a função de fazer a emissão de uma determinada mensagem, a qual, por sua vez, é enviada a um ou diversos receptores (GUIX, 2008). As situações de sua ocorrência podem se dar desde um diálogo interpessoal até mesmo a uma palestra (REGO, 2022).

02 — MENSAGEM — consiste no recurso empregado dentro da comunicação. Em outras palavras, a mensagem consiste na representação verbal ou não-verbal do conteúdo a ser enviado. A mensagem pode ser definida também como o conjunto de informações transmitidas pelo locutor (GUIX, 2008).

03 — CANAL — esse elemento diz respeito ao meio pelo qual a mensagem será enviada, podendo ser transmitida por chamada telefônica, em um jornal, revista, televisão, pelos recursos da internet, tais como as diversas redes sociais (POLITO; POLITO, 2021).

04 — CÓDIGO — esse elemento se refere ao conjunto de signos a serem empregados para a emissão da mensagem. O código pode ser construído por signos gráficos, tais como palavras, ou por meio de signos imagéticos, tais como representações coloridas que representam uma fala (POLITO; POLITO, 2021).

05 — CONTEXTO — esse elemento corresponde a situação comunicativa (realidade vivenciada) em que se encontram o locutor e o(s) receptor(es). Consiste no ambiente situacional ao qual estão inseridos (motivos) que exige a comunicação, sendo também chamado de referente (GUIX, 2008).

06 — RECEPTOR — esse elemento é aquele que recebe uma mensagem, a qual foi enviada por um canal, construída por um determinado código, mediante a uma

realidade específica (contexto). O receptor pode ser chamado também de interlocutor, o ouvinte, o destinatário da mensagem, a quem o conjunto de informações chega (REGO, 2022).

Como já mencionado, uma ação comunicativa somente é efetivamente realizada quando se constata a compreensão por parte do receptor. Se não houver a recepção, qualquer mensagem emitida de nada tem valia, e a este fato dá-se o nome de ruído na comunicação, ou seja, o ruído se faz presente no momento ao qual a mensagem não é compreendida (decodificada) de modo correto pelo receptor (FORNI, 2019).

Diversos são os fatores que podem trazer prejuízos por parte do receptor na compreensão dos elementos da comunicação, podendo ser desde a voz baixa do emissor, até ao barulho de um ambiente, ou emprego de um código de signos que aqueles a quem se destina a mensagem desconhecem (FORNI, 2019). Quando não há entendimento da mensagem, o emissor se apresenta apenas como um mero locutor sem significância alguma (GUIX, 2008). Nessas ocasiões, a mensagem não é transmitida de modo correto.

1.3 A COMUNICAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS E NECESSIDADE DE BUSCA DA MELHORIA CONSTANTE DO ATO COMUNICATIVO

O modo como a comunicação é disseminada no interior das empresas reflete diretamente em seus resultados. Quanto mais eficiência for constatada, melhores os resultados, pois funcionários mal-informados não conseguem ter entendimento dos objetivos reais da empresa, desencadeando desalinhamentos, atrasos, retrabalhos e, possivelmente, o descontentamento de todos os envolvidos com as atividades da organização (FORNI, 2019).

Diante dessa realidade, é necessário que o processo de comunicação seja muito bem estruturado nas organizações, com mensagens transmitidas de modo claro e direto para que não ocorram ruídos. Somente desta maneira os funcionários farão a interpretação correta daquilo que o emissor planejou transmitir pela mensagem enviada (CAPELLANO; CARRAMENHA; MANSI, 2012).

Diante do exposto até aqui, o que vem a ser Comunicação Interna?

Considerada como uma das ações relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas, comandada pelos gestores da Administração e de RH — Recursos Humanos com a finalidade de cuidar das informações que são veiculadas no ambiente de trabalho, a Comunicação Interna é empregada para prestar esclarecimentos entre os funcionários a respeito de tudo aquilo que ocorre dentro da empresa, para assim alinhar metas e objetivos, procurando garantir melhorias no relacionamento entre a organização e os seus colaboradores (TORQUATO, 2015).

Diante a sua importância, uma pergunta se faz oportuna de ser realizada: por que melhorar a Comunicação Interna de uma organização? E a resposta não poderia ser outra: porque problemas de comunicação, na maioria das vezes, desencadeiam prejuízos nos resultados esperados. Geralmente, nas vezes em que um funcionário não recebe informações de modo claro, ele pode fazer suposições e, de modo inconsciente, executar suas funções na contramão daquilo que a empresa espera (FORNI, 2019).

É devido a essas ocorrências que tem início os boatos, o surgimento de desavenças entre colaboradores e os que exercem o papel da liderança, gerando ainda a desmotivação que reflete diretamente na redução da produtividade (FORNI, 2019). A Comunicação Interna objetiva o fortalecimento da cultura organizacional e alinhamento dos comportamentos e das ações dos funcionários diretamente aos objetivos traçados pela organização (DUTERME, 2008). A seguir, são apresentadas quatro razões para a melhoria desse processo.

01 — AUMENTO DO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES — como já mencionado, o não comprometimento dos funcionários possui ligação direta ao fato de não receberem as informações essenciais que refletem diretamente na qualidade do trabalho entregue (FORNI, 2019). O colaborador tem a necessidade da ciência daquilo que a empresa espera dele para alinhamento de suas tarefas, e assim atender as expectativas do negócio empresarial (POLITO; POLITO, 2021).

Portanto, diante do contexto apresentado, pode-se considerar que a Comunicação Interna tem a responsabilidade de fazer o esclarecimento de quais são as metas e os objetivos da empresa, e ainda de especificar de maneira clara e direta ao funcionário a sua função dentro da organização, ou seja, o papel que desempenha, com descrição clara daquilo que deve executar em suas atividades diárias. Quando a Comunicação Interna é realizada dessa forma, é gerada a sensação de pertencimento

ao colaborador, fortalecendo diretamente a Cultura Organizacional, aumentando, por consequência, os níveis de engajamento (MATOS, 2009).

02 — MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL — onde existe ausência de informação, surge o medo e a insegurança e, conseqüentemente, o clima do ambiente de trabalho fica carregado, sombrio, desmotivando os funcionários (FORNI, 2019). É por esse motivo que é necessário o emprego da Comunicação Interna de modo eficaz, para a manutenção da transparência dentro da organização (MATOS, 2009).

E mais, o fluxo de informações alcança diversas direções (multidirecional), significando que as mensagens não são transmitidas apenas por parte dos superiores aos seus subordinados, mas que perfazem o curso inverso e também entre colaboradores que se encontram na mesma hierarquia. Deste modo, constrói-se um ambiente cuja percepção é de colaboração e de harmonia (DUTERME, 2008).

03 — FORTALECIMENTO DO *EMPLOYER BRANDING* — como apresentado, a comunicação reflete no aumento do engajamento entre os colaboradores, melhorando ainda o clima e estreitando os relacionamentos internos, fazendo com que os funcionários sintam prazer em fazer parte do quadro de colaboradores, de modo a fortalecer o *Employer Branding*¹, isto é, a organização passa a desfrutar de uma imagem boa externamente, apresentando-se como marca empregadora e melhorando a atração e a retenção de talentos (POLITO; POLITO, 2021).

04 — AMPLIAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS — as organizações cuja Comunicação Interna é forte são bem-vistas pelo mercado, assegurando a elas uma vantagem competitiva, ajudando na atração de clientes, provocando impactos positivos no lucro empresarial. E mais, a Comunicação Interna forte contribui para a redução de custos de uma empresa, pois quando ela inexistente, ocorre a redução da eficiência operacional, gerando atrasos, retrabalhos e gastos sem necessidade (FORNI, 2019).

¹ *Employer Branding* consiste, em uma conceituação simplificada, na marca do empregador, sendo uma técnica que indica um conjunto de ações que pretendam garantir uma boa reputação da empresa, fazendo-a atrativa e diferenciando-a das demais. E mais, pode-se considerar como práticas que procuram tornar a empresa convidativa aos olhos de outros profissionais que ainda não fazem parte o quadro de colaboradores (MASCARENHAS, 2017).

Para as empresas que possuem muitos colaboradores, a melhoria da Comunicação Interna pode se apresentar como um desafio e tanto, sendo necessária a elaboração de um planejamento estratégico para a implantação de eficientes medidas. Esse assunto é apresentado no Capítulo 02.

2 A IMPORTÂNCIA E AS VANTAGENS DA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS E O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Além de pensar o modo de se relacionar com seu público externo, e para isso as ferramentas e literaturas existentes demonstram grandes avanços, as empresas devem saber como garantir uma comunicação clara e eficaz junto aos seus públicos internos, como colaboradores, fornecedores, parceiros, entre outros. O presente Capítulo tem como foco tratar a respeito da Comunicação Interna na empresa, por meio do RH, lideranças e seus colaboradores (TAVARES, 2010).

Como já apresentado, e também de fácil entendimento, a Comunicação Interna ocupa um papel de extrema importância dentro de qualquer empresa. De acordo com Torquato (2015), comunicação essa que consiste na transmissão de informações da empresa aos seus colaboradores e, por isso, o foco das ações do Setor de Recursos Humanos diz respeito aos próprios funcionários. As empresas que fazem investimentos para a melhoria de sua Comunicação Interna ficam sujeitas a uma série de benefícios e, sem qualquer possibilidade de dúvidas, a vantagem que mais se destaca é o aumento da produtividade.

Essa percepção de aumento da produtividade ocorre porque, com um sistema de Comunicação Interna eficaz, os funcionários se apresentam mais conscientes e conectados com a marca da empresa, e a tendência é que executem suas atividades com mais determinação e otimismo para assim crescerem juntamente com a empresa. E mais, a Comunicação Interna, quando bem realizada, tem a capacidade de aproximar os times de colaboradores de uma organização, garantindo uma relação mais sólida entre eles, favorecendo melhorias na gestão dessas pessoas (DUTERME, 2008).

É comum se pensar que a Comunicação Interna é de responsabilidade exclusiva do setor de comunicação de uma organização. No entanto, em diversas empresas, cabe ao Departamento de Recursos Humanos a transmissão de mensagens específicas aos seus funcionários e, deste modo, esse setor acaba assumindo para si parte do processo interno de comunicação da organização. O RH e a Comunicação Interna necessitam dar as mãos e caminhar lado a lado, seguindo sempre adiante, no mesmo direcionamento (DUTERME, 2008).

Uma das primeiras atenções que devem chamar atenção da empresa é a necessidade de que todos os colaboradores se mantenham sempre informados e

alinhados como os objetivos traçados, para o sucesso do negócio, de modo que tudo caminhe como o esperado e planejado (MATOS, 2009).

A Comunicação Interna dentro de uma empresa deve ser vista como uma ferramenta que intermedeia o relacionamento dos colaboradores com ela própria, por meio do Setor de Recursos Humanos, que a todo instante deve estar focado para que qualquer mensagem a ser transmitida seja mais clara possível, para que ruídos não venham a distorcer e a trazer prejuízos, tanto os de pequenas, quanto os de grandes proporções (MATOS, 2009).

Duteme (2008) aponta que o RH normalmente se apresenta como o departamento que se coloca no meio entre os colaboradores e a Administração. Desta forma, situar esse setor como parte dos processos de Comunicação Interna geralmente é uma medida assertiva para que ocorra o alinhamento estratégico de uma organização. Aponta-se como medida assertiva pois o RH, em contato com o pessoal da Administração e constante contato com os colaboradores, realmente conhece todo o contexto ao qual a empresa está vivenciando. Portanto, cabe ao RH pensar os melhores meios para a transmissão de informações para os funcionários através de processos de Comunicação Interna, para que eles tenham ciência de tudo aquilo que envolve os negócios da empresa ou das ocorrências do dia-a-dia. Esse alinhamento com os colaboradores se apresenta como uma peça fundamental para engajamento produtivo e até mesmo o *Employer branding*.

Quando uma empresa demonstra empenho aos seus colaboradores em manter um sistema de Comunicação Interna com muita clareza, ela está demonstrando a eles que possui confiança neles e, automaticamente, acaba evitando a ocorrência de frustrações e desentendimentos futuros (REGO, 2022).

Juntamente com aqueles que se posicionam como líderes nos variados setores de uma empresa, o RH pode fazer a identificação de certas necessidades ou carências dos funcionários e, desse modo, fazer planejamento para a busca e implantação de soluções para saná-las. Pode-se perceber que todo esse trâmite ocorre por meio da Comunicação Interna, em que os líderes comunicam ao setor de RH a percepção que possuem em relação à diversos aspectos encontrados entre seus liderados e, desse modo, as informações necessárias são comunicadas àqueles que possuem a capacidade da decisão. Percebe-se que a Comunicação Interna se faz presente em qualquer movimentação da empresa, sendo empregada para levar situações que precisam ser reparadas para melhorias do Clima Organizacional e,

também, na devolutiva daquilo que será realizado como reparos. A Comunicação Interna é fundamental (REGO, 2022).

O RH, juntamente com os líderes dos setores, mediante as decisões planejadas juntamente com os gestores da empresa, pode fazer emprego de jornais internos, fóruns, reuniões presenciais em grupos, envio de mensagens em grupos cibernéticos (*whatsapp / telegram*) e diversas outras ferramentas para comunicar tudo aqui que deve ser necessário (REGO, 2022).

Como apresentado, quando o processo de comunicação se encontra bem definido e estabilizado dentro de uma empresa, diversos pontos positivos são percebidos, tais como: ■ aumento do engajamento dos colaboradores; ■ melhoria do Clima Organizacional; ■ fortalecimento do *Employer branding*; ■ ampliação dos resultados financeiros. No entanto, o que deve ser feito para que de fato ocorra essas melhorias no processo comunicativo interno e, mais, que elas sejam constantes dentro do ambiente de uma empresa, garantindo bom desempenho das atividades realizadas por todos os colaboradores, de todos os setores? A resposta não poderia ser outra: tudo tem início pelo planejamento (LUPETTI, 2013).

Quando uma empresa não dispõe de um planejamento estrutural de Comunicação Interna, é preciso a realização de um diagnóstico para identificação das principais lacunas nos processos. Desse modo, é possível a definição de objetivos claros e a criação de um plano de ação conforme as necessidades e as particulares de cada negócio. Independentemente do ramo de um negócio, algumas condutas promovem resultados positivos para qualquer empresa, por exemplo: ■ criação de canais oficiais para veiculação de informações; ■ investimento de campanhas motivacionais; ■ envio de *feedbacks*; ■ escuta dos colaboradores; ■ eliminação de ruídos (LUPETTI, 2013).

■ CRIAÇÃO DE CANAIS OFICIAIS PARA VEICULAÇÃO DE INFORMAÇÕES — certamente, o termo “rádio corredor” é conhecido entre muitos colaboradores e, apesar da disseminação de informações, não pode ter a consideração de um canal comunicativo, e sim, um nome informal que se refere à rede de rumos em que os funcionários fazem a disseminação, por conta própria, de mensagem com conteúdos alarmistas e, na maioria dos casos, falso em relação à empresa (TORQUATO, 2015).

A empresa deve ficar atenta pois o canal “rádio corredor” ganha robustez quando não disponibiliza meios de contatos formais. Desse modo, para a garantia da

veracidade e acesso das informações, é de fundamental importância o investimento em canais de divulgação, tanto de modo *online*, quanto *offline*, tais como: ■ mural de informações; ■ revistas e jornais impressos; ■ intranet; ■ newsletter digital; ■ e-mail corporativo; ■ redes sociais corporativas, entre outros (POLITO; POLITO, 2021).

Esses canais de divulgação devem ser garantidos pela organização, devendo ser empregados para a transmissão de informações estratégicas de modo claro, direto e objetivo. No entanto, é necessário o estudo de quais são os canais que demonstram mais sentido para a população interna e, conseqüentemente, facilitando o desenvolvimento das atividades de um negócio. De nada adianta para uma empresa fazer a criação de uma rede social corporativa, por exemplo, se ela não dispuser de uma estrutura capaz da realização do gerenciamento dos relacionamentos dos envolvidos com a organização (REGO, 2022).

Cabe ao RH e lideranças o estudo de quais canais devem ser adotados para atendimento das necessidades da empresa e também que corresponda ao perfil dos funcionários. As empresas devem promover a Comunicação Interna de modo presencial ou híbrido, fazendo emprego das capacidades tecnológicas existentes ou realizando rodas de conversas, para troca de experiências, olho no olho, entre outras possibilidades (POLITO; POLITO, 2021).

Aos profissionais que são habituados com o emprego de recursos tecnológicos para o exercício de suas atividades em uma organização, a comunicação com eles pode se dar por emprego de software de gestão; aplicativos para videoconferência, tais como Skype, Google Meet e Zoom; murais *online*, jornais internos, entre outros.

■ INVESTIMENTO EM CAMPANHAS MOTIVACIONAIS — o alto desempenho pelas equipes somente é possível quando se tem um quadro de colaboradores que se sente incentivado. A finalidade das campanhas consiste em ofertar estimulações para que os colaboradores busquem engajamento, trabalhando mais e melhor (LUPETTI, 2013).

Além de facilitarem a integração e promover o levantamento do ânimo dos profissionais que fazem parte do quadro de colaboradores de uma organização, as dinâmicas motivacionais proporcionam o aprendizado. A oferta de recompensas para os colaboradores que alcançam metas e objetivos determinados se apresenta como um modo de incentivo (POLITO; POLITO, 2021).

■ ENVIO DE *FEEDBACKS* — o funcionário que não é ciente das informações oficiais sobre o desempenho de suas atividades laborais tende a conviver com a incerteza se está agindo de modo correto, conforme o esperado pela empresa. Diante desse fato, é indispensável o fornecimento dos *feedbacks* aos colaboradores (POLITO; POLITO, 2021).

O retorno aos colaboradores por meio dos *feedbacks* permite que eles saibam quais são seus pontos fortes e em quais aspectos podem e devem buscar melhoria. Além de proporcionar aos profissionais a possibilidade do desenvolvimento, a implementação da cultura de *feedback* interfere para a melhoria da Comunicação Interna de uma organização (LUPETTI, 2013).

■ ESCUTA DOS COLABORADORES — de modo alguma Comunicação Interna pode ser unidirecional. No momento em que um colaborador carrega consigo alguma dúvida, é muito importante que ele tenha a liberdade para fazer questionamentos e receber as respostas pertinentes. É somente desse modo que se pode ter a certeza de que as mensagens transmitidas estão sendo compreendidas de modo correto de fato. Então, a recomendação às empresas é de que devem promover sempre a abertura para o diálogo, para a comunicação. Agindo dessa maneira, essa receptividade permitirá a identificação da melhor forma de perceber as lacunas da comunicação e, assim, estabelecer meios para saná-las (LUPETTI, 2013).

A garantia da eficácia da comunicação dentro das organizações é de importância ímpar para que ocorra o alinhamento das expectativas e garantia de que todos atuem por um mesmo objetivo. A eficácia da comunicação promete a satisfação aos colaboradores, repercutindo diretamente na produtividade das equipes, como já mencionado anteriormente. É fato comprovado que as empresas que dispõem atenção em sempre manter a Comunicação Interna positivada conseguem a obtenção de resultados também positivos, satisfatórios (POLITO; POLITO, 2021).

As ações apresentadas estão longe de esgotar o assunto. Diversos outros planejamentos podem ser colocados em prática de modo a contribuir para que haja uma Comunicação Interna eficiente. E, mais, a melhoria da Comunicação Interna em empresas que possuem muitos colaboradores muitas vezes se apresenta como um desafio e tanto, requerendo muitos estudos e um planejamento estratégico para a implementação de medidas eficazes (POLITO; POLITO, 2021).

Qualquer ação a ser tomada em relação à melhoria da Comunicação Interna

deve focar em quatro medidas fundamentais, que são: ■ eliminação de ruídos; ■ conhecimento dos colaboradores; ■ investimento em ferramentas; ■ comunicação não excessiva. A eliminação de ruídos se faz necessária para que a mensagem transmitida chegue na íntegra, sem margem para entendimento divergente daquilo que se deseja transmitir (LUPETTI, 2013).

Em relação aos colaboradores, quanto mais se conhece aqueles que compõem o time da empresa, mais fácil é o entendimento e definição do modo de abordá-los e transmitir aquilo que se almeja. É necessário que a empresa conheça as preferências de seus colaboradores, para assim fazer seus planejamentos (TORQUATO, 2015).

Como já apontado anteriormente, a empresa precisa conhecer o perfil de seus colaboradores para assim definir quais os meios que serão utilizados para que a Comunicação Interna ocorra sem ruídos. Mediante a esse conhecimento, é necessário que haja o investimento em ferramentas que proporcione facilidade a esse processo. A implantação de uma rede colaborativa se apresenta como uma boa iniciativa (MATOS, 2009).

Enquanto algumas empresas pecam por falta de comunicação, outras pecam por seu excesso. A comunicação de modo eficiente está mais ligada à qualidade daquilo que é informado e do processo empregado, do que à quantidade de informações e o número de vezes que são transmitidas. O envio de dezena de e-mails ou a publicação de inúmeros comunicados no jornal mural das empresas, tratando dos mais variados assuntos, não farão com que as mensagens sejam fixadas na mente daqueles que estão as recebendo. Antes de qualquer ato comunicativo, é importante que seja realizada uma avaliação daquilo que vai ser transmitido, para se analisar o impacto e a importância das mensagens, para que assim não haja o erro pelo excesso, ou seja, a empresa não pode pecar pela transmissão excessiva de informações junto a seus funcionários (LUPETTI, 2013). O excesso de comunicação faz com que muitos colaboradores se percam no discernimento daquilo que é mais importante na visão da empresa em determinados momentos.

2.1 A COMUNICAÇÃO QUE TRANSMITE OS DIREITOS DOS COLABORADORES

A Comunicação Interna não pode ter a pretensão de somente transmitir os deveres aos seus colaboradores, em relação àquilo que a empresa espera deles nos

aspectos comportamentais ou mesmo para a informações relacionadas às demandas de serviços a serem realizados. Aliás, é muito útil que o relacionamento entre liderança e colaboradores se apresente bem estruturado, para que as informações transmitidas em relação ao cumprimento de metas não soem para os funcionários de modo negativo. Para isso, é necessário que a equipe de liderança se mostre eficiente e treinada para conhecer o modo correto de conduzir seus liderados (TORQUATO, 2015).

Para contribuir com a melhoria e manutenção de um Clima Organizacional positivado, o RH e os líderes devem fazer divulgação constante referente aos direitos que a empresa oferta a seus colaboradores, ou seja, não se pode focar apenas nos deveres (PEREIRA, 2017).

Pereira (2017) aponta que, em muitas organizações, o RH não apresenta a eficiência em deixar claro aos seus colaboradores tanto seus deveres quanto seus direitos, motivo pelo qual constata-se as ocorrências de grandes desentendimentos ou até desperdício de tempo de modo desnecessário. Mais uma vez, fica evidente a importância da utilização de processos de Comunicação Interna para o auxílio no compartilhamento de informações junto aos colaboradores.

Pereira (2017) acredita muito na eficiência do emprego de recursos tecnológicos para que o processo de Comunicação Interna alcance a todos conforme aquilo que se é esperado e, ainda, com a possibilidade de acesso pelos colaboradores na hora em que acharem necessário.

O próximo Capítulo trata a respeito dos impactos negativos causados pelos ruídos na comunicação e ainda aponta mais ações para uma comunicação interna eficaz.

3 OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELOS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO E MAIS AÇÕES PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

Em uma definição simplicista, no entanto bem objetiva, os ruídos de comunicação podem ser considerados como quaisquer elementos internos ou externos que causem interferência no processo de transmissão entre emissor(es) e receptor(es).

Forni (2019) define os ruídos de comunicação como elementos que provocam efeitos indesejáveis no processo de comunicação, que podem causar erros nas mensagens e mal entendidos que, na maioria dos casos, trazem prejuízos para o bom êxito do trabalho.

Em muitas empresas, a integração entre as suas equipes não ocorre do modo esperado, deixando a desejar, repercutindo diretamente de modo negativo nos resultados das atividades das organizações. Costa (2014) aponta que, conforme apontamentos de um dos principais nomes da gestão moderna, Peter Drucker, 60% dos problemas existentes dentro das empresas ocorre em virtude da constatação de ruídos entre seus colaboradores, cada qual em seus respectivos setores e atividades cabíveis.

Portanto, os ruídos de comunicação se apresentam como problemas que estão relacionados à transmissão de mensagens, tarefas ou ordens; mensagens essas transmitidas durante a execução de atividades ou mesmo em reuniões constituídas entre duas ou mais pessoas dentro de um espaço empresarial (GUIX, 2008).

Esses ruídos são mais corriqueiros do que se pode imaginar, e a justificativa dessas ocorrências se dá pelo fato do envolvimento de processos variados com pessoas diferentes que, no momento em que lidam com uma variedade grande de informações, podem se perder ou ter entendimento diferente do pretendido a respeito de determinada etapa de um processo, acarretando em prejuízo nos resultados como um todo (GUIX, 2008).

Dados imprecisos descritos em relatórios, e-mails mal escritos, telefone com audição prejudicada são alguns dos exemplos da ocorrência de ruídos que certamente prejudicam o entendimento correto daquilo que foi intuito de ser transmitido (REGO, 2022).

Determinados fatores podem ser mencionados que propiciam a ocorrência de ruídos na comunicação, tais como: ■ ambiente conturbado; ■ momento da

transmissão da mensagem; ■ tipo de linguagem adotada (MATOS, 2009).

Ambientes com muito barulho (e de diversos tipos), a movimentação de pessoas de um lado para o outro e outras distrações podem promover a falta de atenção no receptor e, desse modo, impossibilitando a compreensão de modo satisfatório daquilo que emissor teve com intuito transmitir. O grande problema é quando a mensagem transmitida possui grande importância para um negócio, seja qual for a orientação, bastando ser importante certamente irá trazer prejuízos das mais diversas escalas (MATOS, 2009).

Além do ambiente físico, ocorre também falhas nesse sentido no ambiente virtual, e os ruídos podem se concretizar pelos canais de comunicação adotados entre os colaboradores de uma mesma equipe ou entre equipes diferentes. A falta de coesão textual, com diversos erros gramaticais, é algo que a cada dia mais traz ruídos dentro das empresas e está relacionada como tipo de linguagem adotada (que será discutida em parágrafos posteriores (TAVARES, 2010).

Nos momentos aos quais a comunicação é efetivada em tempos inapropriados, em que o receptor mantém concentração em outro assunto ou não esteja demonstrando atenção no comunicador, os riscos podem ser variados para as empresas, em conformidade com a importância da informação a ser transmitida. Cabe ao comunicador o discernimento e a percepção se de fato a informação chegou como esperado ao seu destino; daí a importância da solicitação de *feedbacks* por parte do(s) receptor(es) da mensagem (TAVARES, 2010).

Quanto ao tipo de linguagem empregada em um ato comunicativo, ou seja, o modo ao qual uma informação é transmitida pode fazer diferença. É necessário ao emissor tomar cuidado nos empregos de termos técnicos ou em palavras em outros idiomas; muitas vezes, o destinatário não possui familiaridade com eles, fazendo com que não haja total absorção do que foi comunicado (TAVARES, 2010).

Pereira (2017) descreve também a existência de alguns fatores que contribuem para a ocorrência de ruídos, no entanto, os separa em um grupo de 04 tipos: ■ físicos; ■ fisiológicos; ■ psicológicos; ■ semânticos. Ele define ruídos na comunicação como quaisquer elementos, sejam eles internos ou externos, que possam causar interferência no processo comunicativo entre o emissor e o receptor. Essas barreiras surgem por interferências ambientais, pessoais ou de linguagem.

Os ruídos considerados desencadeantes por barreiras internas possuem ligação a determinadas condições inerentes ao indivíduo, podendo ser

proporcionados tanto por aquele que transmite a mensagem quanto aquele que a recebe. Os de barreiras externas são decorrentes mais pelo meio físico do que pelo comportamental (MATOS, 2009). É fundamental conhecer os fatores que geram ruídos na comunicação.

3.1 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A OCORRÊNCIA DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

São quatro os tipos de fatores que contribuem para a ocorrência de ruídos na comunicação, os quais são apresentados nesse momento:

■ **FATORES FÍSICOS** — o ruído físico é proveniente da interferência externa tanto ao falante quanto ao ouvinte, provocando dificuldades na transmissão física da mensagem, tais como: o barulho da sirene, os sons do telefone, a buzina dos veículos, pessoas conversando, músicas em volume alto, barulhos oriundos dos processos produtivos das máquinas, entre outros (PEREIRA, 2017).

■ **FATORES FISIOLÓGICOS** — o ruído fisiológico consiste em uma interferência interna, a qual é proveniente de uma condição física daquele que transmite ou daquele que recebe a informação, que pode apresentar uma intensa dor de cabeça, uma disfunção sensorial ou diversas outras disfunções orgânicas, tais como a fome ou o cansaço, e outras disfunções que desviam a concentração de um indivíduo (MATOS, 2009).

■ **FATORES PSICOLÓGICOS** — o ruído psicológico se apresenta como uma barreira interna relacionada por comportamentos dos indivíduos, os quais são desencadeados por crenças, emoções ou atitudes sarcásticas (PEREIRA, 2017).

■ **FATORES SEMÂNTICOS** — o ruído semântico consiste na junção da interferência externa e interna. Eles ocorrem no momento em que o locutor faz emprego de uma linguagem com significação diferente para os seus ouvintes, ou seja, o transmissor e o receptor não possuem a mesma interpretação em relação ao sentido de determinadas palavras. Os exemplos mais típicos são os jargões e os regionalismos

(MATOS, 2009).

Todos esses fatores devem ser levados em consideração. E o que se constata que tanto o emissor quanto o receptor da mensagem podem ser influenciados por esses fatores apresentados, ou seja, tanto a mensagem pode ser transmitida de modo incorreto, como ser recebida de modo incorreto, totalmente diferentes da real intenção comunicativa (PEREIRA, 2017).

A interpretação errada de conteúdos transmitidos se apresenta como grande causa de ruídos na comunicação. A realidade da Educação Pública no Brasil demonstra dados alarmantes em relação à não assimilação dos alunos quanto aos conteúdos de matemática e de português, sobretudo na leitura e interpretação de textos. Essa realidade tem refletido dentro das empresas, prejudicando em muito o processo da Comunicação Interna, tanto é que algumas empresas vêm proporcionando cursos livres aos seus colaboradores, com conteúdos básicos de matemática e da língua portuguesa e, para determinados funcionários, cursos mais detalhados, sobretudo em relação a conteúdos gramaticais. Para muitas empresas, uma das realidades que mais ruídos desencadeiam é a necessidade do domínio das regras gramaticais para interpretação de textos (LUPETTI, 2013). A importância do domínio da gramática é fundamental para a transmissão de mensagens escritas.

3.1.1 A necessidade do domínio das regras gramaticais para a interpretação de textos

A função da Gramática é dar orientação e regulação do uso da língua, possibilitando o estabelecimento de um padrão de escrita e de fala tendo como base diversos critérios estabelecidos pelos exemplos de bons escritores, da lógica, da tradição e do bom senso. A Gramática é constituída por uma série de normas que permite a estruturação de um idioma. Essas normas correspondem à linguagem padrão, também chamada como língua culta ou norma culta. Desse modo, aqueles que desejam falar e escrever de modo correto, culto, necessariamente deve estudar a Gramática (LIMA, 2006).

No entanto, esse estudo deve ser contínuo, pois a língua (ou idioma) é um organismo vivo, sempre em evolução. Muitas vezes, ela acaba apresentando um distanciamento entre aquilo que de fato se emprega efetivamente e o que de fato as

normas exigem. A princípio, parece haver um desprezo para com a Gramática pelas pessoas no dia-a-dia; no entanto, imprecisa ou não, existe uma norma culta que deve ser trabalhada nas salas de aula, pois é ela que é empregada no dia-a-dia, na vida cotidiana, devendo ser encontrada, por exemplo, no acordo de contratos dos mais diversos tipos e finalidades, devendo apresentar total clareza, não dando margem para interpretações errôneas (LIMA, 2006). No ambiente de trabalho, os processos de Comunicação Interna exigem o emprego da Gramática, ou seja, da norma culta.

Os indivíduos que possuem desconhecimento da norma culta geralmente se apresentam limitados às obras literárias, artigos de jornal, discursos políticos, obras teóricas e científicas, enfim, apresentam-se impossibilitados ao acesso de todo um patrimônio cultural que veio se acumulando no decorrer dos séculos pela humanidade (SOARES, 2006). Como será a interpretação desses indivíduos dentro do mercado de trabalho em relação aos conteúdos transmitidos pela Comunicação Interna da empresa a qual estiverem fazendo parte do quadro de colaboradores?

De acordo com Neves (2007), a Gramática é dividida em quatro tipos, que são:

- **GRAMÁTICA NORMATIVA** — tem como objetivo a padronização da língua, definindo as normas para escrita e para fala. Seu emprego deve ocorrer sempre em sala de aula e nos livros didáticos. É por ela que se estabelece o que é certo ou o que é errado em oposição ao uso popular (que apresenta muitas transgressões). Ela é a gramática oficial (gramática culta), devendo ser empregada em todos os setores da sociedade, sobretudo no momento pós estudos, no exercício profissional, ainda mais nesse tempo em que as informações nunca foram tão fáceis de serem encontradas (NEVES, 2007);

- **GRAMÁTICA DESCRITIVA** — tem como ocupação a descrição dos fatos da língua, procurando fazer análise dela para o entendimento de suas alterações com o decorrer dos tempos, sobretudo em seu emprego oral. Ela tem o caráter investigativo e não de apontar o que é certo ou errado (NEVES, 2007);

- **GRAMÁTICA HISTÓRICA** — tem como finalidade o estudo da origem e da evolução da história de uma língua, ou seja, de sua origem e suas transformações (LIMA, 2006);

- **GRAMÁTICA COMPARATIVA** — esse tipo de gramática faz comparação entre as

gramáticas que pertencem às mesmas famílias linguísticas. O português, por exemplo, faz parte da família das línguas indo-europeias (as línguas espanholas e francesas são outros exemplos que pertencem a essa classe) (NEVES, 2007).

Portanto, cada gramática tem seu emprego específico (NEVES, 2007). Para o ambiente de trabalho, o que impera é o emprego da Gramática Normativa, que é aquela adotada pelas empresas em seu processo de Comunicação Interna.

Antunes (2007) relata a existência de muitos questionamentos referentes ao ensino da Gramática Normativa nas aulas de Língua Portuguesa, uma vez que o educador fica obrigado a cumprir as exigências dos Parâmetros Curriculares Nacionais. O que se observa é que a aprendizagem não é satisfatória, uma vez que os alunos apresentam grandes dificuldades na assimilação das normas. Uma das explicações para essa realidade é que a Gramática Normativa se apresenta incompatível com o nível cultural de seus estudantes e, deste modo, acabam por encerrar o ciclo escolar sem mesmo saberem ler ou escrever adequadamente.

A Gramática brasileira tem o português como seu idioma padrão, no entanto, o que se percebe no Brasil é a existência de diferenças regionais na cultura e na fala. E a fala, por sua vez, influencia na língua escrita, fazendo com que haja uma despadronização do idioma. E é exatamente essa a função da Gramática Normativa: trazer padronização do idioma em toda a extensão do território nacional. Apesar dessa função, ela não pretende eliminar as falas, os sotaques, os dialetos que fazem parte da cultura de uma região e, sim, de apenas unificá-las em determinadas situações formais e de nível nacional (LIMA, 2006).

O docente deve deixar claro aos seus alunos que a gramática não é importante apenas durante o período estudantil, que seu aprendizado não é apenas para se conquistar notas e serem promovidos para o ano seguinte escolar; os alunos devem ter a convicção de que ela sempre estará presente em suas vidas no cotidiano, tanto em tarefas rotineiras e simples, quanto em situações de negócios, empregos e outros (KOCH; ELIAS, 2007).

Para que um indivíduo possa de fato desenvolver e entender textos e os mais diversos enunciados, tanto em momento de fala quanto de escrita, ele deverá fazê-lo de acordo com a Gramática Normativa. Os alunos devem saber que fora do ambiente escolar, por vezes, terão que fazer a produção ou ler as mais diversas formas de textos, seja em situações corriqueiras em sua casa, seja em tarefas cotidianas do

ambiente de trabalho ou outros, momentos esses em que somente deverá ser empregada a Gramática Normativa, visto que o leitor não é obrigado a entender as características culturais predominantes de quem escreveu (KOCH; ELIAS, 2007).

Pode-se considerar que a Gramática Normativa é aquela que será encontrada para a compreensão de livros, revistas, documentos, panfletos, trabalhos escolares e acadêmicos, em enunciados de televisão, em manuais de aparelhos eletrônicos dos mais diversos textos, no manuseio da Internet, e nas mais diversas outras atividades corriqueiras do dia-a-dia. Portanto, deve ficar claro para aquele que escreve que o seu leitor pode não entender o conteúdo escrito se ele não for elaborado seguindo as normas de uma língua, ou seja, a Gramática Normativa. E isso é via de mão dupla: infelizmente, ainda que muitos textos se apresentem totalmente conforme as regras da Gramática Culta, muitos leitores não conseguem compreender a mensagem do conteúdo lido por não terem também o conhecimento dela, não chegando ao significado real do texto, de seu sentido (KOCH; ELIAS, 2007). Diante dessa realidade, dentro das organizações, é necessária a prática do *feedback*, para se garantir o entendimento do que foi transmitido.

É muito perceptível a diferença existente entre uma pessoa que possui conhecimentos das normas gramaticais, daquela que não possui, pelo tempo ao qual gastam para a compreensão do texto em todo o seu sentido e significado. Aquele que demonstra conhecimento consegue obter a compreensão do conteúdo escrito de modo muito mais rápido, necessitando entre uma a três leituras apenas, enquanto aquele que não possui pode necessitar até de mais vezes de leitura e talvez nem venha a ter a compreensão necessária (LIMA, 2006).

Nesse mundo competitivo, em um mercado de trabalho cada vez mais seletivo e rígido, em que o tempo e a leitura estão postos como dois elementos de fundamental destaque para o desempenho de um bom profissional, aquele que possui a facilidade da compreensão de um texto por completo, necessitando de menos tempo para a sua compreensão, certamente será aquele a ser selecionado e contratado, pois será depositado nele a confiança de melhor profissional para uma determinada vaga com suas responsabilidades e atividades cotidianas (PORTO, 2016).

A necessidade da escrita está presente também na vida das pessoas, independente do momento ao qual estão vivendo. Quando estudantes, necessariamente devem fazer prática da escrita para a construção de trabalhos e anotações; na vida profissional, muitas áreas exigem a escrita, por exemplo, um

engenheiro constantemente deverá fazer anotações dos itens e ressalvas para a execução de uma obra, um médico necessita prescrever uma receita e para construir o prontuário de seu paciente (e nesse caso, geralmente passará no decorrer dos tempos nas mãos de outros médicos de mesma ou outra especialidade), o publicador precisa para a digitação de uma matéria a ser veiculada e tantos outros profissionais (PORTO, 2016).

As pessoas que trabalham exclusivamente com a escrita são obrigadas a terem o conhecimento e fazerem uso das normas gramaticais, para assim não correrem o risco de apresentar um conteúdo deturpado e dúbio, sendo até mesmo motivo de serem desligadas da empresa em que atuam. Para outras pessoas da sociedade, o conhecimento da Gramática Normativa se apresenta importante, pois a qualquer instante podem se encontrar em situações que necessitem da escrita ou da digitação de algum texto, documento ou relatório com determinada importância, não podendo dar margem para erros (KOCH; ELIAS, 2007).

Deve ficar claro aos alunos em sala de aula que, dependendo da situação em que é necessária escrita ou leitura de determinado conteúdo, aquele que o faz e não possui desenvoltura para o entendimento daquilo que está posto em suas mãos pode acarretar em consequências desastrosas nas mais diversas esferas. A assinatura de contratos, por exemplo, é uma situação a qual pode colocar um cidadão em desvantagens por um acordo ao qual assinou mesmo sem entender que estava sendo “passado para trás”; e essa não percepção de estar sendo prejudicado ocorreu exatamente pelo fato de não ter conhecimento da Gramática Normativa (NEVES, 2007).

Diversos casos são encontrados em livros e na Internet trazendo situações concretas que exemplificam situações em que não foi realizado o emprego da regra da Gramática Normativa. Erros muito comuns são aqueles envolvendo o emprego inadequado da vírgula, tanto em seu uso quanto na sua omissão. Um exemplo muito comum e oportuno de ser citado é o caso do episódio “A vírgula de um milhão de dólares”. Ainda que possa parecer incrível, uma única vírgula provocou a confusão e acarretou em altíssimo prejuízo aos cofres do governo dos Estados Unidos. Como tudo isso ocorreu? Houve um ruído na comunicação.

Na lei de tarifa alfandegária aprovada pelo congresso em 6 de junho de 1872, uma lista de artigos livres de impostos incluía: “plantas frutíferas, tropicais e semi-tropicais”. Na hora de escrever o documento, um funcionário público

distraído acrescentou sem perceber uma nova vírgula, deixando o texto assim: “plantas, frutíferas, tropicais e semi-tropicais”. Isso fez com que todos os importadores de plantas americanos pleiteassem o direito de importação livre de impostos. Isso causou uma fortuna de prejuízo em impostos aos cofres dos EUA, e a lei só foi reescrita em 9 de maio de 1894. O desastrado funcionário público, ao que parece, não foi demitido (DAVID, 2008, online).

Nesse caso citado, pode-se considerar que a inclusão errada fez surgir a vírgula “mais cara” para os cofres públicos dos Estados Unidos. A omissão da vírgula pode também sujar a imagem de alguém; somente não sujou a de Jesus porque todos conhecem o contexto histórico. A sua omissão em um momento foi causa de blasfêmia, colocando Jesus como um malfeitor, como consta:

A vírgula já causou embaraço também para os religiosos. Em várias edições da Bíblia do rei James, Lucas 23:32 é alterado inteiramente pela maldita vírgula. Não por ela, mas sim pela falta dela. Na passagem que descreve os outros homens crucificados com Cristo, as edições erradas dizem: “E havia mais dois outros malfeitores.” A falta da vírgula colocou Cristo como malfeitor na própria Bíblia. O correto seria “E havia mais dois outros, malfeitores” (DAVID, 2008, online).

Apenas por esses dois exemplos, pode-se perceber que se deve ter cuidado tanto com o seu uso quanto com sua omissão. E continuando com a questão do emprego da vírgula, Valadares (2016) lamenta que muitos estudantes aprenderam de seus professores primários que a vírgula deve ser empregada sempre que houver a necessidade de uma pausa para a respiração. Essa regra não existe; é totalmente errônea e acaba gerando um monte de confusões. Tudo isso repercute dentro da Comunicação Interna dentro das empresas.

Como apresentado anteriormente, cada região do país possui suas características culturais, cada qual com seu sotaque. Então, daí pode-se perceber que de fato deve ser seguida uma Gramática Normativa que impõe as diretrizes para o uso da vírgula, por exemplo. Imagine se as regras a serem seguidas deveriam obedecer ao sotaque e ao modo de respirar de cada pessoa, quantas interpretações seriam possíveis? A confusão estaria instaurada e generalizada.

Os poucos exemplos a seguir falam também a respeito do emprego da vírgula, demonstrando o quanto a respiração não pode definir o local de sua inserção. Pode-se perceber que o sentido de cada par de frases muda totalmente pela posição da vírgula, podendo:

- Indicar uma pausa ou não: Não, espere. / Não espere;
- Sumir com dinheiros: R\$ 4.000,00. / R\$ 4,00;
- Ser autoritária: Aceito, obrigado. / Aceito obrigado;
- Criar heróis: Isso só, ele resolve. / Isso, só ele resolve;
- Criar vilões: Esse, juiz, é corrupto. / Esse juiz é corrupto;
- Ser a solução: Vamos perder, nada foi resolvido. / Vamos perder nada, foi resolvido;
- Mudar uma opinião: Não queremos saber. / Não, queremos saber.
- Transpor obstáculos: Pra mim não existe, impossível. / Pra mim, não existe impossível (ESTADO EM FOCO, 2015).

Pode-se perceber que essa regra de respiração nunca foi e nunca será uma regra a ser adotada. E que tanto a presença quanto a omissão de uma vírgula pode trazer consequências não desejadas, sobretudo nas atividades das empresas.

Conforme o G1 (2012), em seu caderno de concursos e empregos, uma reportagem menciona que 62% dos candidatos são reprovados pelo fato do currículo apresentar erros ortográficos e gramaticais, e outros 40% devido ao raciocínio lógico e vocabulário ruim.

Esse pouco conteúdo apresentado referente à questão do domínio gramatical demonstra o quanto a Comunicação Interna pode ser prejudicada quando seus transmissores ou receptores não possuem domínio dela. A interpretação correta, por exemplo, de um contrato assinado por um funcionário incapaz, pode resultar em danos de grandes proporções, podendo levar um negócio à falência.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA ELIMINAÇÃO DE RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO E OS PREJUÍZOS PARA AS EMPRESAS NA OCORRÊNCIA DELES

Por ocorrer diariamente entre os colaboradores de um mesmo setor, ou de setores diversos, a comunicação eficaz nas atividades empresariais é de fundamental importância para o alcance do êxito dos negócios organizacionais. Portanto, é necessário evitar ao máximo a ocorrência de barreiras nos momentos de comunicação para que as colaboradoras e grupos mantenham bom relacionamento, atingindo, desse modo, os objetivos da empresa (FORNI, 2009).

A presença de ruídos na comunicação pode acarretar em resultados negativos em diversas proporções para uma organização, tais como: ■ dificuldade na gestão; ■ insatisfação da clientela; ■ mensagens distorcidas; ■ treinamentos ineficientes e inadequados; ■ produtividade diminuída; ■ erros nos processos das atividades aumentados; ■ riscos de acidentes aumentados; ■ desinteresse no engajamento entre os colaboradores (PEREIRA, 2017).

A identificação para se evitar a ocorrência de ruídos possibilita com que as empresas façam a entrega de mensagens com efetividade e, por conseguinte, melhorarem o desempenho em suas equipes, sobretudo ao se falar em habilidade de comunicação. É aconselhável às empresas que apresentam dificuldades na oferta de melhoria em seu sistema de comunicação fazerem a contratação de especialistas na área para o desenvolvimento de treinamento junto aos seus colaboradores (PEREIRA, 2017).

O pessoal do RH e os gestores de uma empresa devem entender que a Comunicação Interna não se apresenta apenas como um emaranhado de procedimentos e protocolos. Mais que isso, comunicação faz parte do cotidiano dos funcionários, do mesmo modo que a escola é parte da vida de um jovem. Todas as vezes que as relações entre os colegas de escola não vão bem, tudo que envolve eles, nessa situação de conflito, tendem a desandar; nas empresas, o mecanismo é o mesmo (LUPETTI, 2013).

A percepção que se tem de muitos gestores é a não valorização da Comunicação Interna, motivo pelo qual se empenham única e exclusivamente nas vendas ou processo produtivo. Ninguém discorda que a dedicação ao produto ou ao serviço não sejam importantes, no entanto, quando a comunicação entre os colaboradores não for saudável, em pouco tempo irão perceber os efeitos negativos no desempenho e na qualidade dos negócios da empresa (DEETZ, 2010). Nesse momento, mais situações desfavoráveis às empresas quando não se tem uma Comunicação Interna eficaz serão apresentadas.

■ **PREJUÍZOS NA IMAGEM DA EMPRESA DIANTE DO MERCADO** — com uma Comunicação Interna não eficaz, a imagem da empresa pode se mostrar desorganizada no mercado. A consideração de que as pessoas são a cara da empresa continua sendo cada vez mais real; no entanto, muitos gestores e colaboradores esquecem desse pequeno e importantíssimo detalhe (DEETZ, 2010).

Primeiramente, todos os envolvidos com uma organização devem ter ciência que a cada resposta não encontrada, cada contato atrasado ou informação desacertada, causará arranhões na credibilidade dela no mercado. Pelo fato do mundo vivenciar a era da comunicação, os consumidores tem em suas mãos todos os meios e formas para darem suas opiniões à respeito de suas percepções quanto às empresas, revelando suas experiências nas transações realizadas, sejam elas boas ou más, interferindo diretamente em sua capacidade de atrair mais clientes (DEETZ, 2010).

Ainda que uma empresa possa ter fluxo de trabalho bem organizado, ela não terá êxito se não tiver uma Comunicação Interna prática e eficiente. Se as variadas equipes não tiverem orientação para a promoção de mais trocas e tratarem uns aos outros como pessoas, toda a empresa sai perdendo. As pessoas não podem ser enxergadas apenas como máquinas de gerar relatórios (FORNI, 2019).

Nessa necessidade de comunicação entre os profissionais de setores variados (TI, jurídico, vendas, marketing e outros), certamente são encontrados diversos jargões individuais, os quais, se não forem entendidos de modo correto, certamente também trarão prejuízos a toda organização. A criação de um espaço comum, em que os colaboradores mantenham um relacionamento de companheirismo, traz muitos benefícios dentro de uma organização; os funcionários não podem agir como se fossem apenas máquinas operantes (MATOS, 2009).

■ **EXCESSO DE INDIVIDUALIDADE** — infelizmente, tem-se a percepção de que muitos profissionais na atualidade se apresentam educados, treinados e até mesmo doutrinados a agirem primeiramente em prol de seus interesses pessoais. Diante dessa realidade, praticamente pode-se considerar que em muitas empresas, em suas relações de negócios, ocorre o encontro de um clima de desconfiança mútua, lugares em que ninguém tenha confiança em ninguém. E, deste modo, não se faz necessário mencionar o quanto isso é prejudicial para todos (FORNI, 2019).

Quanto menos interação comunicativa ocorre entre os indivíduos, mais eles tendenciam a se manterem fechados em seus respectivos setores. Na persistência dessa realidade, muitos colaboradores acabam se fechando em suas próprias atividades. O que se percebe é a existência de um círculo vicioso, dificultando ainda mais a Comunicação Interna. É necessária a quebra do paradigma encontrado em muitos colaboradores de considerarem que sempre haverá alguém aproveitando dele;

essa quebra é fundamental, e somente é possível o alcance desse objetivo quando se garantir a melhoria da Comunicação Interna (FORNI, 2019).

É lógico que não é necessário que um colaborador se apresente super comunicativo, nem mesmo marcar presença em todos os *happy hours*; é necessária a garantia do direito de privacidade de todo mundo. No entanto, é necessária a garantia de que a comunicação deve se apresentar como algo simples e sem impedimento (REGO, 2022).

■ GRANDE PERDA DE PRODUTIVIDADE — como já apresentado em outros momentos desse trabalho, além da interferência no faturamento pela captação de clientes, os ruídos, aos gerarem falhas de comunicação, podem interferir na produtividade de equipes em sua totalidade. Essa consideração não é difícil de ser acreditada, visto que todo o funcionamento de uma organização depende da interação eficiente de todos os seus envolvidos. Mais do que nunca, os gestores e equipe de RH devem saber que a falta de comunicação geralmente leva à falta de trabalho em equipe, o que acarreta em prejuízos para qualquer setor de uma empresa (FORNI, 2019).

Para melhor elucidar essa questão, um caso pode ser exposto. Imagina-se que um departamento jurídico tenha a necessidade da prestação de contas a algum órgão governamental de sua empresa. Neste caso, é necessária a avaliação de dados e a montagem de um relatório dentro de um período de tempo determinado. Se por ventura venha ocorrer alguma situação problemática na Comunicação Interna dessa equipe, por exemplo a perda de um e-mail contendo um documento de grande relevância ou simples desentendimento pessoal entre os funcionários, pode acarretar em atrasos no executar das tarefas. No final das contas, tal situação problemática poderia apresentar uma resolução mais fácil, bastando para isso apenas um pouco de incentivo a conversa (MATOS, 2009).

■ DIFICULDADES PARA RETENÇÃO DE COLABORADORES (TALENTOS) — diversos problemas no funcionamento dos negócios associados aos empregados, em determinadas situações, ocorrem devidamente pela falta de comunicação. Por melhor que seja um profissional, ele não conseguirá exercer suas atividades se não houver uma Comunicação Interna consistente e eficiente (MATOS, 2009).

Como já mencionado diversas vezes no presente trabalho, os problemas relacionados à comunicação empresarial repercutem sobre as rotinas de trabalho, tais como: ■ a falta de conforto para o retorno de *feedback* pelos colaboradores; ■ o recebimento de críticas como se fossem ofensas; ■ o esquecimento de consultas das partes que demonstram interesse em um projeto, entre outros (FORNI, 2019).

É comum ver muitos novos profissionais, que apresentam grande potencial de trabalho, se verem perdidos no meio de uma organização que não sustenta uma Comunicação Interna adequada, com a existência de ruídos frequentes em seu processo comunicativo. O desconforto encontrado faz com que esses colaboradores não pensem duas vezes para irem ao encontro de outras empresas para trabalharem, sendo que a promoção de uma melhor comunicação resolveria certamente essa situação e de modo rápido (FORNI, 2019).

■ DIRECIONAMENTO INCORRETO DA EMPRESA — esse prejuízo é fácil de ser compreendido. As frequentes ocorrências de problemas na Comunicação Interna das organizações geram a dispersão dos esforços. É preciso a compreensão de que as informações transmitidas entre os setores e equipe não servem única e exclusivamente para a manutenção das máquinas de trabalho em ação. Não, mais que isso, as informações trazem a comunicação da direção a qual a empresa está se dirigindo, apontam também os valores que estão sendo adotados e como pode ser realizada a combinação dos esforços para o alcance máximo de sua potencialidade (FORNI, 2019).

Deve ficar claro aos gestores que é muito mais fácil obter uma coordenação harmoniosa dos colaboradores na execução de suas atividades quando as metas organizacionais são compartilhadas entre eles, não necessitando muitas vezes de um conhecimento geral por parte deles, mas, aos menos, uma noção apenas. Quando isso não ocorre, é perceptível a perda constante de energia mental em ações que não desencadeiam o resultado necessário, trazendo prejuízos à empresa, repercutindo na saúde da equipe (PEREIRA, 2017).

Para finalizar esse último capítulo, é interessante a leitura de um conto encontrado no Livro de Jorge Bucay, o qual expressa o agravante de muitas pessoas não praticarem uma comunicação clara. Esse conto encontra-se, na íntegra, em Anexo I.

Esse conto demonstra como muitos indivíduos estabelecem comunicação sem clareza, com rodeios e de modo não objetivo, não indo direito ao âmago da questão, pois acreditam que os outros irão ter entendimento daquilo que dizem ou pensam. A cliente em questão fez com que a comunicação se apresentasse mais complicada e difícil, quando na verdade poderia ter sido mais simples. É necessário entender que as pessoas são diferentes umas das outras, e aquilo que pode parecer tão simples para alguns, pode parecer muito difícil para outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma comunicação ocorrer de modo eficaz, necessário se faz a presença dos seis elementos que compõem uma interlocução, que são: emissor, receptor, mensagem, canal, contexto e código. Na ausência de algum deles, a mensagem não será transmitida com clareza, trazendo prejuízo naquilo que se é transmitido.

Dentro do ambiente empresarial, a Comunicação Interna se apresenta como fundamental para o andamento de suas atividades, motivo pelo qual as empresas, por meio do RH e de seus gestores, devem tomar os cuidados necessários para que os variados tipos de ruídos não surjam e venham trazer seus mais diversos malefícios. Deste modo, é necessário que as empresas estejam em constante busca da melhoria de sua Comunicação Interna para assim garantir maior engajamento de seus colaboradores, melhoria no clima organizacional, fortalecimento do *Employer branding*, melhorias essas que refletem na ampliação dos resultados financeiros.

As melhorias no processo de comunicação ocorrem por meio da criação de canais oficiais para veiculação de informações, de investimento em campanhas motivacionais, envio de *feedbacks*, escuta dos colaboradores e eliminação de ruídos. É perceptível o quanto se deve valorizar a questão da gramática nas mensagens enviadas de modo escrito, visto que interpretações errôneas podem trazer consequências devastadoras para as empresas. Como apresentado no trabalho, uma vírgula colocada no local errado ou mesmo omitida em uma frase, muda totalmente o seu sentido, motivo pelo qual tanto o emissor quanto o receptor devem demonstrar domínio da gramática normativa.

Quando a Comunicação Interna é ineficiente, certamente haverá dificuldade na gestão; insatisfação da clientela; mensagens distorcidas; treinamentos ineficientes e inadequados; produtividade diminuída; erros nos processos das atividades aumentados; riscos de acidentes aumentados; desinteresse no engajamento entre os colaboradores e conseqüente excesso de individualidade deles; dificuldade na retenção de colaboradores e prejuízo na imagem da empresa diante do mercado. Muitas vezes, a contratação de empresas especialistas no sistema de Comunicação Interna promove muitos benefícios por meios de seus treinamentos aos colaboradores, ofertando melhorias que refletem diretamente na lucratividade da empresa.

Orientado pela pergunta norteadora, o trabalho construído atingiu seus

objetivos, apresentando os pontos positivos decorrentes da Comunicação Interna eficaz, descrevendo os impactos negativos quando ela se apresenta ineficaz e as medidas que devem ser tomadas pelas empresas para se garantir a eficácia em seu processo comunicativo. Espera-se que o trabalho possa trazer conscientização ao setor de RH e dos gestores das empresas a respeito da importância da Comunicação Interna, para que todos os setores, em seus processos produtivos, possam desempenhar suas funções conforme o que foi planejado, refletindo direta positivamente em seus resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, I.C. **Muito além da gramática: por um ensino sem pedras no caminho.** Belo Horizonte: Ed. Parábola, 2007.
- BUWAY, J. **As histórias que me ensinaram a viver.** Rio de Janeiro: Sextantes, 2012.
- CAPELLANO, T.; CARRAMENHA, B.; MANSI, V. **Comunicação com empregados.** A comunicação sem fronteira. Jundiaí: Editora In House, 2012.
- COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar *endormarketing*, liderança e engajamento.** Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- CURVELLO, J. (2009). **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas.** *Anais, Intercom* — Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível <www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf> Acesso em 10 Out. 2022.
- DAVID, P.K. (2008). **As mais incríveis confusões causadas pela vírgula.** Disponível em <<http://www.mundogump.com.br/as-mais-incriveis-confusoes-causadas-pela-virgula/>> Acesso em 20 Out. 2022.
- DEETZ, S. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios.** São Caetano: Difusora Editora, 2010.
- DUTERME, C. **A Comunicação Interna na empresa.** Lisboa: Instituto Piaget, 2008.
- ESTADO EM FOCO. (2015). **Uma vírgula faz a diferença.** Disponível em <<http://www.estadoemfoco.com.br/uma-virgula-faz-a-diferenca/>> Acesso em 25 Out. 2022.
- FORNI, J.J. **Gestão de crises e comunicação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUIX, X. **Comunicação eficaz.** Os labirintos da comunicação. Jandira: Ciranda Cultural, 2008.
- G1. (2012). **Veja o que mais reprova candidatos a estágio em processos seletivos.** Disponível em <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/06/veja-o-que-mais-reprova-candidatos-estagio-em-processos-seletivos.html>> Acesso em 10 Mar. 2019.
- KOCH, I.V.; ELIAS, V.M. **Ler e compreender os sentidos do texto.** 2 ed. São Paulo: Contexto, 2007.
- LIMA, C.H.R. **Gramática normativa da Língua Portuguesa.** 45ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.
- LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento.**

São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MASCARENHAS, B.G. (2017). **Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados**. Disponível em <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/18-Employer-branding-no-ciclo-de-relacionamento-com-empregados.pdf>> Acesso em 10 Out. 2022.

MATOS, G.G. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. São Paulo: Manole, 2009.

MELHORAMENTOS. **Michaelis dicionário escolar língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2016.

NEVES, M.H.M. **A gramática funcional**. São Paulo: Martins Fonte, 2007.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação**: conceitos, práticas e perspectivas. Curitiba: Intersaberes, 2017.

PINOCHET, L.H.C. **Tecnologia da informação e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2014.

POLITO, R.; POLITO, R. **Os segredos da boa comunicação no mundo corporativo**. São José dos Campos: Benvirá, 2021.

PORTO, F. (2016). **A importância da leitura para a vida profissional**. Disponível em <<https://fredericoporto.com.br/a-importancia-da-leitura-para-a-vida-profissional/>> Acesso em 20 Out. 2022.

REGO, A. **Comunicação pessoal e organizacional**. 5 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2022.

SOARES, M. **Letramento**: um tema em três gêneros. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Comunicações nas organizações**. Conceitos, estratégias, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus, 2015.

VALADARES, P. (2016). **Não use vírgula para respirar**. Disponível em <<https://medium.com/@pedrovaladares/n%C3%A3o-use-a-v%C3%ADrgula-para-respirar-1fdd756559da>> Acesso em 25 Out. 2022.

ANEXO I

A HISTÓRIA DA SOPA E OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

Uma senhora estava num restaurante observando com interesse o cardápio, e depois de consultá-lo resolveu fazer o pedido, solicitando ao garçom uma sopa, que lhe pareceu muito saborosa. O garçom solícito lhe serviu a sopa, afastando-se em seguida. Quando ele se aproximou novamente, a mulher o chamou com um gesto, e rapidamente ele a atendeu.

— Em que posso ajudá-la senhora?

— O senhor poderia experimentar a sopa, por favor?

Mesmo descrente diante daquele pedido, o garçom perguntou com amabilidade se havia algo errado com a sopa, e se não agradava a cliente.

— Não é o caso. Por favor, experimente a sopa.

Raciocinando rapidamente, o garçom em questão de segundos supôs que a sopa estaria fria, e não teve dúvidas ao perguntar a mulher, não sem antes desculpar-se pelo ocorrido.

— Desculpe pela sopa estar fria. Não se preocupe, não há problema algum, trarei outra.

— A sopa não está fria. Você poderia experimentá-la, por favor?

Não era comum para um garçom experimentar a refeição de um cliente, mas a senhora insistia demais para que ele provasse a sopa. Sem graça, e sem saber qual era o motivo para aquele pedido, e não sabendo que atitude tomar, por achar ter esgotado todas as suas deduções, resolveu perguntar:

— Se a sopa não está ruim e nem fria, diga-me qual é o problema. Se for necessário posso trazer outro prato de seu agrado.

— Desculpe-me por insistir, mas se você quer saber qual é o problema com a sopa, você deve prová-la.

Diante de tamanha insistência, o garçom se rendeu ao pedido da senhora. Sentou-se à mesa ao lado da mulher, e alcançando o prato de sopa, colocou-o na sua frente. Ao procurar uma colher, olhou de um lado para outro, mas... não havia colheres. Antes que pudesse se pronunciar, a mulher declarou:

— Entendeu agora? Falta uma colher. Esse é o problema com a sopa, não consigo tomá-la (BUCAI, 2012, p. 48).