



Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico

Marcos Alberto de Araújo¹, Francisco Ricardo Duarte

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão da comunicação interna através das relações dos atores envolvidos nas organizações. Para uma comunicação eficiente, é necessário que os funcionários desenvolvam a capacidade de comunicar-se bem. A comunicação interna está presente nos mais diferentes níveis da organização e tem ocupado cada vez mais espaço e importância, pois é através do processo eficiente de comunicação que os funcionários podem compreender melhor a missão e visão da empresa, bem como sua cultura organizacional. Entretanto, muitas organizações desconhecem a real importância desta ferramenta, não compreendem a relevância em manter seus colaboradores informados sobre o que está acontecendo na empresa e não investem no desenvolvimento de tais habilidades. Por isso, através de um estudo bibliográfico, a pesquisa em questão buscou levantar informações acerca dos desafios e dificuldades da comunicação organizacional interna e maneiras de ultrapassar tais barreiras.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Gestão Estratégica, Comunicação.

The Challenges and Difficulties in the Management of Internal Organizational Communication: A bibliographic study

Abstract: This article aims to analyze the internal communication management through the relationships of the actors involved in the organizations. For efficient communication, it is necessary for employees to develop the ability to communicate well. Internal communication is present in the most different levels of the organization and has occupied more and more space and importance because it is through the efficient communication process that employees can better understand the mission and vision of the company as well as its organizational culture. However, many organizations are unaware of the real importance of this tool, do not understand the relevance in keeping their employees informed about what is happening in the company and do not invest in the development of such skills. Therefore, through a bibliographic study, the research in question sought to gather information about the challenges and difficulties of internal organizational communication and ways to overcome such barriers.

Keywords: Internal Communication, Strategic Management, Communication.

Introdução

Com a rápida evolução das TICs, (tecnologia da informação e comunicação) e o fluxo contínuo de informações, a comunicação tem se tornado cada vez mais um ativo de grande relevância para o mundo dos negócios devido ao seu impacto no conhecimento dos processos administrativos, na motivação e no comportamento dos funcionários.

¹ Pós-Graduando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. E-mail: adm.araujom@gmail.com;

² Doutor em Difusão do Conhecimento. Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf.



Desta forma faz-se necessário maior compreensão acerca do processo comunicativo interno das organizações.

O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão da comunicação interna através das relações dos atores envolvidos nas organizações. Para uma comunicação eficiente é necessário que os funcionários desenvolvam a capacidade de comunicar-se bem, desta forma, fica delimitado o estudo à comunicação interpessoal interna na organização.

A comunicação interna está presente nos mais diferentes níveis da organização e tem ocupado cada vez mais espaço e importância, pois é através do processo eficiente de comunicação interna que os funcionários podem compreender melhor a missão e visão da empresa, bem como sua cultura organizacional. Entretanto, muitas organizações desconhecem a real importância da comunicação interna, não compreendem a relevância em manter seus colaboradores informados sobre o que está acontecendo na empresa e não investem no desenvolvimento de tais habilidades. A comunicação, intercâmbio de informações e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou de uma organização. (KATZ, 1976)

O artigo está constituído em três partes. Inicialmente, a primeira traz uma breve introdução desta pesquisa, objetivo, delimitação do estudo e metodologia utilizada. A segunda parte traz o referencial teórico acerca do objeto de estudo. Por fim, a terceira traz as conclusões do trabalho.

Método

A metodologia utilizada para elaboração deste artigo pode ser classificada como descritiva, pois, segundo Gil (2010, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como técnica, devido ao fácil acesso a livros, artigos, repositórios eletrônicos, bem como outras formas disponibilizadas na internet.



Ainda de acordo com Gil (2010, p.29), pesquisa bibliográfica é:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Desta forma, realizou-se a pesquisa bibliográfica para o estudo do tema deste trabalho e foram analisados diversos textos e materiais publicados pelos principais teóricos sobre comunicação e gestão estratégica da comunicação, tais como: David Katz, Harvey A. Robbins e Paulo Nassar.

Discussão

Comunicação Organizacional

Dentro da comunicação empresarial está inserida a comunicação interna, ferramenta essencial para o desenvolvimento das atividades de qualquer organização. Nos últimos anos ela tem aberto os olhos dos gestores quanto a sua real importância, por agregar valor ao processo de compreensão dos objetivos da empresa, uma vez que seus funcionários, alinhados ao planejamento estratégico da empresa, assim como à comunicação com os clientes internos e externos, obtêm melhores resultados e geram mais valor para a organização.

“A Comunicação Empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (...); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engratados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas (...)NASSAR (2003 p 20).

Diante disso podemos entender que, para que a empresa obtenha sucesso nas suas atividades diárias, ela depende de uma comunicação eficiente a cada um grupo dos seus



clientes, internos e externos. Os seus colaboradores precisam ser vistos como os principais clientes da organização, após essa etapa que deve se pensar em comunicação para outros públicos. O cliente interno precisa “comprar a ideia” que vende, ser fiel ao produto que oferece a terceiros, se não tiverem satisfeitos com o que fazem, não adiantará em muito gastar com grandes campanhas de marketing para atrair novos clientes externos.

Os colaboradores são a vitrine de toda e qualquer empresa, neles está a força que toda e qualquer organização necessita para manter-se no mercado, quando bem informados sentem-se mais motivados, portanto, é essencial que o processo comunicativo ocorra de maneira eficaz.

Para desenvolver as habilidades de comunicação, as empresas podem incentivar a integração dos funcionários de diferentes setores através de programas de treinamento ou realização de atividades específicas, criando um estímulo maior a novas amizades, ao compartilhamento de informações e ao melhoramento do clima organizacional.

Segundo Bordenave (2004), é através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos. Relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e juntos modificam a realidade onde estão inseridos.

Inkotte (2000) argumenta que a vida em grupo, indispensável ao ser humano, só se realiza por intermédio de uma comunicação plena. Para Ferreira (2004), embora a importância da comunicação seja inegável para muitos, ela é vista pelas pessoas como um processo automático, que muitas vezes parece dispensar qualquer preocupação a seu respeito.

A importância da comunicação interna também é enfatizada entre autores internacionais. Kitchen e Daly (2002) afirmam que, na medida em que as organizações estão mais focadas em manter a força de trabalho motivada e efetiva, elas têm necessariamente que pensar em como se comunicar com seus funcionários, o que normalmente é feito através de programas de comunicação interna. Alertam, no entanto, para a necessidade de se estudarem diferentes abordagens de comunicação interna, considerando fatores como tipo e tamanho da organização, cultura organizacional, estilo gerencial, recursos financeiros e humanos, e a volatilidade ou estabilidade do ambiente de negócios.

Segundo Souza e Ferreira (2002): “A comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influência, envolvendo duas ou mais pessoas”. (p. 88).



É preciso que as empresas proporcionem um ambiente de diálogo e transparência entre os funcionários, que sejam frequentemente incentivados a participar de treinamentos e rotinas de integração, desta forma, irão gerar colaboradores mais confiantes, motivados e satisfeitos em serem parte da organização, fazendo disso a sua melhor ferramenta de divulgação.

Barreiras Mais Comuns à Comunicação Interpessoal Eficaz

Para que a comunicação ocorra de maneira eficaz, é necessário que a organização compreenda os motivos dos problemas ocorridos, desta forma, poderá atuar para que eles sejam minimizados ou até mesmo evitados, pois a comunicação entre funcionários só se dará de maneira eficaz quando o receptor interpretar a mensagem enviada pelo emissor da mesma forma que foi emitida.

Para Robbins (2006), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, bem como de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais.

Barreiras Referentes ao Pessoal

As barreiras referentes ao pessoal dizem respeito aos problemas causados pela tendência natural que as pessoas têm em julgar, avaliar, aprovar ou reprovar qualquer mensagem, e interpretá-la de acordo com seus valores, experiências vividas, sentimentos e preconceitos.

Algumas mensagens não seguem adiante porque o receptor não está motivado ou não está interessado em ouvi-las. O desafio ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor. As mensagens devem ser enviadas na hora mais provável de serem bem acolhidas (DUBRIN, 2001).

Diferenças Entre Emissor e Receptor

As pessoas têm percepções diferentes a respeito de uma mesma coisa, enxergam algo de uma maneira muito própria e essas diferenças limitam ou divergem a compreensão do indivíduo por meio dos símbolos utilizados na comunicação. Um gesto, sinal ou palavra pode



inferir em sentidos de compreensão diferentes para as pessoas envolvidas no processo comunicativo, gerando distorções acerca da emissão ou da compreensão da mensagem.

De acordo com Stoner e Freeman (2003), colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. O modo como os funcionários percebem uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias em que ela ocorre.

As diferenças de linguagem estão em geral relacionadas às diferenças nas percepções individuais. As palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor para que uma mensagem seja adequadamente comunicada.

Outra dificuldade à comunicação é o jargão, ou seja, é a linguagem informal compartilhada por membros que há muito ocupam posições centrais às unidades. Dentro de um pequeno grupo fechado, o jargão pode ser extremamente útil, pois maximiza a troca de informações com um dispêndio mínimo de tempo e símbolos, aproveitando-se do treinamento e experiência compartilhados por seus usuários. Por outro lado, devido ao jargão tender a confundir aquele que carece do mesmo treinamento e experiência, pode ser uma barreira à comunicação com novos membros ou entre grupos diferentes (GOLD, 2002).

Problemas Relativos à Transmissão das Mensagens

A comunicação requer não só uma boa capacidade de traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a capacidade de saber ouvir, de decodificar a mensagem corretamente colocando-se no ponto de vista do emissor (LACOMBE, 2011).

Os problemas acerca da transmissão de mensagens no ambiente organizacional são caracterizados pelas habilidades de comunicação deficientes, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, filtro e sobrecarga de informações.

As barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada tão gravemente que o receptor pode não entender, ou até mesmo entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério (STONER e FREEMAN, 2003).

A inconsistência relacionada às comunicações verbais e não-verbais, geralmente, realizadas por meio da comunicação verbal, são muito influenciadas pela comunicação não-verbal, como gestos, vestuário, comportamento, olhar e expressão facial.



A linguagem corporal proporciona informações que os outros meios não têm condições de fazer. A entonação também pode mudar completamente o sentido da mensagem e como é compreendida pelo receptor (LACOMBE, 2011).

Relacionado à sobrecarga de informações, constata-se que este problema ocorre quando o funcionário recebe um número muito grande de informações e por conta deste excesso gera confusão nas informações. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho de processamento de informações e recebimento de novas mensagens deficientes. Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas (DUBRIN, 2001).

Para finalizar, o filtro é a última barreira referente aos problemas relativos à transmissão. Para DuBrin (2001, p. 210): “Filtrar é colorir e adulterar a informação para torná-la mais aceitável ao receptor”. De acordo com Gil (2001), as pessoas são seletivas no que diz respeito à audição. Concentram-se basicamente no que julgam importante. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas. Ocorre, porém, que o que se julga pouco importante muitas vezes é fundamental para o entendimento da mensagem.

Ruídos Mais Frequentes

Tudo o que ouvimos é filtrado pela forma como nos vemos e por todo o nosso passado: conhecimentos, experiências, preconceitos e cultura. Por tudo isso, o processo de comunicação é distorcido (LACOMBE, 2011).

Para que haja sucesso na comunicação, é necessário que o emissor seja completamente compreendido pelo receptor, mas nem sempre isso acontece. Problemas na comunicação custam caro para as organizações, geram conflitos e desvirtuam os funcionários dos objetivos estabelecidos. Esses problemas são caracterizados como ruídos na comunicação.

Segundo Stoner e Freeman (2003), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Ele pode ser interno (quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons no ambiente).

Para Gil (2001), a origem do ruído pode ser devida ao emissor ou ao seu codificador, a transmissão, ao receptor ou a seu decodificador, desta forma serão apresentados alguns ruídos que geralmente ocorrem no processo comunicativo, tais como: falta de clareza nas ideias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de



locução, suposição acerca do receptor, audição seletiva, reação ao emissor, atribuição de intenções, preocupação com a resposta, reação ao emissor, preconceitos e estereótipos, e comportamento defensivo.

Inicialmente, na falta de clareza nas ideias o emissor tem uma vaga ideia do que quer comunicar, não se preocupa em elaborar melhor o seu pensamento e incumbe ao receptor o trabalho de aperfeiçoar o que foi comunicado.

Na comunicação múltipla o emissor pode ter a intenção de se comunicar apenas verbalmente mas acaba emitindo outras informações através dos gestos, expressões faciais e postura.

Relacionados os problemas na codificação, não basta o emissor ter claro o que quer comunicar, é necessário codificar a mensagem adequadamente, sendo cuidadoso ao impor a tonalidade, altura, timbre e velocidade de sua voz, buscando assim evitar que ocorram ruídos.

O bloqueio emocional é outro ruído comum nas comunicações. Muita gente tem medo de falar errado ou mesmo de ser mal interpretado, fazendo assim com que a pessoa incorra em timidez. O assunto a ser comunicado, por vezes, pode gerar essa dificuldade de comunicação.

Os hábitos de locução causam muitos problemas quando o emissor tem a intenção de mostrar certo domínio de um assunto ou repete muitas vezes as mesmas palavras. O excesso de uso das mesmas palavras causa distração, falta de motivação e irritação no interlocutor.

Um outro ruído causado pelo emissor é a suposição acerca do receptor. Inicia-se uma comunicação supondo o que o receptor pensa ou sabe. Essa comunicação pode não ser completada devido a suposição não ser verdadeira.

O indivíduo é seletivo por natureza no que diz respeito a audição. Ele absorve aquilo que julga importante, é seletivo, sendo assim, o que acha que não tem muita importância é desprezado pelo receptor.

Outro ruído recorrente é o desinteresse. Acontece que nem todo assunto é interessante para todas as pessoas, fazendo com o indivíduo se desligue ou se afaste da comunicação.

A avaliação prematura é a situação em que o receptor começa a ouvir atentamente o que está sendo comunicado e com pouco tempo de iniciada já acredita ter compreendido globalmente toda mensagem.



Com a urgência em dar respostas ao que está sendo comunicado, o receptor antes mesmo de terminar de ouvir a mensagem já começa a elaborar sua resposta, perdendo parcialmente o seu conteúdo.

Os gestos, expressões, sotaque, preconceitos e estereótipos são fatores que influenciam o receptor no recebimento da mensagem. O preconceito, muitas vezes, impede até que a comunicação seja iniciada.

Por último, o comportamento defensivo é caracterizado quando o receptor encara as mensagens do emissor como provocações, críticas ou ofensas, gerando resposta como autodefesa, para assim justificar tal comportamento

Formas De Como Tornar a Comunicação Interna Mais Eficaz

Segundo DuBrin (2001), a maior parte das barreiras à comunicação é superável. Primeiro, os funcionários precisam estar cientes de que essas barreiras potenciais existem. E em segundo lugar, precisam desenvolver uma tática para lidar com cada uma delas. Desta forma, abordaremos alguns pontos que colaboraram para que sejam superadas essas barreiras na comunicação, tornando-a mais eficaz.

Para que a comunicação organizacional seja eficaz, inicialmente, os colaboradores necessitam compreender o receptor da mensagem, colocar-se no lugar do outro. Essa é uma estratégia que pode favorecer o processo comunicativo, pois o receptor pode estar recebendo excesso de informações que podem atrapalhar a sua compreensão sobre o que está sendo informado. Colocar-se no lugar de quem recebe a mensagem leva à empatia.

A empatia conduz a comunicação aprimorada, porque as pessoas desejam iniciar um diálogo quando se sentem compreendidas. Exemplo: um empregado que não se identifica com as metas da empresa e está, portanto, pouco motivado. Para motivá-lo, o gerente pode falar sobre a produtividade que poderá levá-lo a receber um salário mais elevado (DUBRIN, 2001).

Para Gil (2001), primeiramente devemos procurar saber com quem se irá falar, porque fatores como a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida.

Antes de iniciar a comunicação é importante que o receptor procure saber: quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado? Qual seu nível de linguagem? Qual seu grau de interesse? A sintonia com o receptor nem sempre ocorre. Os



profissionais apresentam dificuldade para abandonar o próprio código ao se dirigirem aos funcionários sem maior experiência nessa área. Com isso, será apresentado a seguir os aspectos a serem considerados para uma transmissão de mensagem eficiente (GIL, 2001).

Clareza e Eficácia das Informações

O ato de exprimir-se diante de uma pessoa ou de um grupo requer certos cuidados. Para uma comunicação eficiente é necessária atenção acerca de alguns pontos: envio de mensagens claras, atenção aos significados simbólicos e uso do vocabulário comum.

Segundo Robbins (2006), enviar mensagens claras é a responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor para garantir uma comunicação de ida e volta, clara e eficaz.

De acordo com Ruggiero (2002):

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente, uma “anticomunicação” no que é essencial/necessário. Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido de forma clara para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

Para Robbins (2006), além de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém considerar também os significados simbólicos, pois os hábitos de comunicação variam de uma cultura para outra, e isso pode gerar enormes confusões. O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar num significado (gíria, por exemplo) e enviar mensagens que estão sendo recebidas por alguém que usa, para aquelas palavras, uma outra definição (literal, por exemplo).

De acordo com DuBrin (2001), é necessário não só tomar cuidado com a simbologia, a conotação, como utilizar um vocabulário comum. Dentro de várias unidades de uma organização, as pessoas podem utilizar termos tão diferentes que são erguidas barreiras de comunicação.

Conclusão



A comunicação interna tem se tornado cada vez mais um vetor de grande valor para as organizações, isso se deve a relevância e importância que o processo comunicativo eficaz tem para o atingimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico das empresas. Comunicar-se bem e de maneira eficaz são habilidades essenciais que qualquer colaborador deve dominar, pois boa parte dos problemas nas empresas ocorrem por conta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas.

No cenário atual das organizações, a fala ininterrupta da afirmação da autoridade foi substituída pela possibilidade de questionamentos, que são, na verdade, espaços onde os colaboradores podem contribuir, gerando realimentação do processo comunicativo, desta forma encontrando uma maneira adequada para se reduzir falhas e distorções. Um dos maiores problemas das organizações é que a comunicação é frequentemente unidirecional, de gerentes para subordinados, por exemplo, sem qualquer reflexão ou retorno da mensagem enviada.

Muito mais que as tecnologias utilizadas atualmente, os funcionários são o maior capital que as organizações podem ter. São para eles que os maiores volumes de recursos devem ser aplicados. As empresas precisam compreender que a comunicação interna é mais que o simples fato de transmitir informações entre funcionários e níveis organizacionais. Ela possibilita que o seu cliente interno compreenda melhor os objetivos e cultura daquela organização, assim, contribuindo de uma melhor forma para a que o processo comunicativo atinja o resultado desejado.

Sabe-se que cada indivíduo pode interpretar uma mensagem de forma distinta do outro, por vezes, permitindo que as barreiras à comunicação surjam, mas vale ressaltar que tais barreiras podem ser minimizadas ou mesmo evitadas. Os colaboradores também precisam compreender melhor aquele que vai decodificar a mensagem enviada por ele, assim, poderão estabelecer formas mais adequadas de se comunicar com o receptor.

A forma como a empresa se comunica com seus colaboradores também deve ser condizente com a realidade que eles estão inseridos. Não seria eficaz ter uma comunicação interna através de rede privada *intranet* se os funcionários não tiverem acesso a rede. Não seria oportuno que todos utilizassem determinada ferramenta de comunicação interna se não tivessem treinamento específico de como acessá-la. Seria necessário fazer um estudo acerca



da comunicação interna da empresa para avaliar quais veículos, ferramentas e formas mais adequadas para construir e implementar um novo programa de comunicação.

Para a elaboração de um novo programa de comunicação, a empresa deve contatar profissionais da área que irão levantar características gerais dos colaboradores e seus comportamentos entre os diversos grupos internos, assim, poderão definir melhor qual forma de comunicação a empresa necessita implementar.

Vale ressaltar que o presente artigo contribuirá para que sejam realizados novos estudos e pesquisas sobre a comunicação interna das organizações, bem como, para o desenvolvimento de soluções de problemas que venham a surgir no ambiente organizacional.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que para a ocorrência de um processo de comunicação eficaz, faz-se necessário a existência de espaços onde os colaboradores possam trabalhar as emoções e as diferenças entre si, tornando-os mais conscientes acerca da boa comunicação, pois esta é vetor essencial no dia-a-dia das organizações. Todos necessitam ser eficientes ao transmitir mensagens, sejam elas verbais ou não-verbais, para que o receptor possa decodificá-las de maneira correta, atingindo assim a eficácia na comunicação interna.

Os problemas de comunicação das organizações também podem ser resolvidos por meio de incentivos à integração dos funcionários de diferentes setores, através de programas de treinamento ou realização de atividades específicas, criando um estímulo maior a novas amizades, ao compartilhamento de informações e ao melhoramento do clima organizacional. Através da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos, relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e juntos modificam a realidade onde estão inseridos.

Referências

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 330 p.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 291 p.



- FERREIRA, A. do A. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLD, Miriam. **Redação Empresarial – Escrevendo com sucesso na era da globalização**. 2. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 171 p.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. Tradução Auri-phebo Simões. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.
- PETERS, L. D. & FLETCHER, K. P. A market-based approach to understanding communication and teamworking: a multi-disciplinary literature review. *Academy of Marketing Science Review*, v. 2004, n. 2, 2004. Traduzido por Adriana Guedes. 2006
- ROBBINS, Harvey A. **Como ouvir e falar com eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- ROCHA, T. V. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial: um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 88 p.
- STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 2003. 526 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

●

Como citar este artigo (Formato ABNT):

ARAÚJO, Marcos A. de; DUARTE, Francisco R. Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2017, vol.11, n.37, p. 408-420. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 30.08.2017

Aceito: 01.09.2017