

**CENTRO UNIVERSITÁRIO – CESMAC**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO – NPG**  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU  
MBA EXECUTIVO EM PSICOLOGIA ORGANOZACIONAL

JACKCILENE DE JESUS FARIAS CANDIDO DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO:** A importância da comunicação para as relações interpessoais e suas influencias na organização.

MACEIÓ – AL  
2019

JACKCILENE DE JESUS FARIAS CANDIDO DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL  
NO TRABALHO:** A importância da comunicação para as relações interpessoais e suas influencias na organização.

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial,  
para a conclusão de MBA Executivo em Psicologia  
Organizacional do Centro Universitário CESMAC, sob a  
orientação da professora Mestra Flávia Cristina de Melo  
Autran

MACEIÓ – AL  
2019

JACKCILENE DE JESUS FARIAS CANDIDO DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL  
NO TRABALHO:** A importância da comunicação para as relações  
interpessoais e suas influencias na organização.

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial,  
para a conclusão de MBA Executivo em Psicologia  
Organizacional do Centro Universitário CESMAC, sob a  
orientação da professora Mestra Flávia Cristina de Melo  
Autran.

APROVADO EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Orientadora – Profª Mestra. Flávia Cristina de Melo Autran

---

Examinador 1

---

Examinador 2

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu amado Deus pela força e sabedoria que me foi dada para a realização de mais esta conquista.

Aos meus pais, Antônio Jorge dos Santos e Maria de Nazaré Farias dos Santos, que mesmo não tendo cursado um nível superior, sempre me mostraram que só através do conhecimento podemos alcançar nossos sonhos.

A toda a minha família “presente de Deus na minha vida”.

Ao meu esposo por está ao meu lado torcendo pelas minhas conquistas.

A minha orientadora, Flávia Cristina de Melo Autran pelo apoio, experiência e conhecimento repassados na conclusão deste artigo.

A todos os meus professores pela orientação e conhecimento dado durante o período do curso de especialização.

## **RESUMO**

O presente artigo objetiva identificar, a importância da comunicação para o processo de integração e suas influências na organização, baseando-se na situação problema: identificar como a comunicação pode influenciar nas relações interpessoais. Será que as organizações sabem dessa importância? Pois quando uma empresa não se comunica bem os problemas de fluxo de informação e de relacionamento logo aparecem e podem comprometer o resultado da empresa. O sucesso de uma organização está intimamente relacionado com a habilidade de comunicação e na forma de como as pessoas se relacionam entre si. A comunicação é o processo que está diretamente relacionado ao processo de integração entre as pessoas e cabe aos gestores proporem ações que facilitem esse processo de comunicação através de uma comunicação mais clara e objetiva com a participação das pessoas envolvidas no processo contribuindo para um bom relacionamento. Infelizmente poucos gestores se preocupam em investir em ações para melhoria de comunicações organizacionais, bem como contribuir para o bom relacionamento das pessoas ou qualificar pessoas capazes de realizar estas funções com eficácia, que conheçam a importância da comunicação organizacional, que saibam interagir com as pessoas, compreendendo-as, motivando-as e facilitando seus processos de trabalho. Para a realização deste trabalho utilizou-se os método qualitativo, com o objetivo de compreender as referências bibliográficas apresentada durante o desenvolvimento deste artigo.

**PALAVRAS – CHAVE:** Relacionamento interpessoal no trabalho, Comunicação e Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This article aims to identify the importance of communication for the integration process and its influences on the organization, based on the problem situation: identifying how communication can influence interpersonal relations. Do organizations know this importance? For when a company does not communicate well the problems of information flow and relationship soon appear and can compromise the result of the company. The success of an organization is closely related to the ability to communicate and how people relate to one another. Communication is the process that is directly related to the integration process between people and it is up to the managers to propose actions that facilitate this communication process through a clearer and more objective communication with the participation of the people involved in the process contributing to a good relationship. Unfortunately, few managers worry about investing in actions to improve organizational communications, as well as contributing to people's good relationships or qualifying people capable of performing these functions effectively, who know the importance of organizational communication, who know how to interact with people, understanding them, motivating them and facilitating their work processes. For the accomplishment of this work the qualitative method was used, in order to understand the bibliographic references presented during the development of this article.

**KEYWORDS:** Interpersonal relationship at work, Communication and People Management.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	8
<b>2.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	10
2.1	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DO TRABALHO .....	10
2.1.1	As relações e as pessoas no trabalho .....	11
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	12
2.2.1	Elementos do processo de comunicação .....	13
2.2.2	Meios de comunicação.....	14
2.2.3	Comunicação e as pessoas.....	15
2.2.4	Comunicação e liderança .....	16
2.2.5	Comunicação e seus conflitos na organização.....	17
2.3	GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	18
2.3.1	Os desafios da Gestão de Pessoas no processo de integração no ambiente de Trabalho .....	20
<b>3.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	22
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	24

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das perspectivas atuais no cenário organizacional, nas quais as empresas precisam se destacar para se tornarem diferenciadas e competitivas para o alcance de seus resultados, faz-se necessário ter uma gestão de pessoas baseada na comunicação como uma ferramenta diferenciada e cada vez mais assertiva que permita a interação e integração entre seus colaboradores, capazes de compreender sua importância para a organização.

O artigo a seguir irá abordar a importância da comunicação para as relações interpessoais e suas influências na organização. Estamos vivendo em um contexto organizacional onde a comunicação tem forte impacto na integração das pessoas em especial na busca de resultado.

As organizações são constituídas por pessoas que nela se relacionam, quer de maneira formal ou informal. E para que haja um bom relacionamento é necessário que uma comunicação e a informação sejam claras e objetivas, fazendo parte do dia a dia das pessoas no ambiente organizacional, assim como gerenciar pessoas é essencial relacionar-se com elas.

Entre os desafios da gestão de pessoas está em definir um processo organizacional com clareza e se fazer compreendida por seus colaboradores que possibilite um ambiente favorável para um bom relacionamento interpessoal entre as pessoas. Pois considera-se que as pessoas são o principal ativo em uma organização, por isso é fundamental que a comunicação ocorra de maneira eficaz entre os colaboradores e principalmente por parte dos gestores.

Neste sentido, o problema a ser estudado é identificar como a comunicação pode influenciar nas relações interpessoais e no comprometimento dos resultados da empresa. Será que a comunicação pode influenciar nas relações interpessoais e no comprometimento dos resultados da empresa?

Acreditamos hipoteticamente que a comunicação pode melhorar ou dificultar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo a comunicação um dos fatores primordiais para relações humanas adequadas dentro de uma organização.

Este artigo tem como objetivo geral verificar a importância da comunicação e suas influências para a relação interpessoais na organização. Nessa perspectiva considera-se que quando uma empresa possui uma comunicação eficaz seus colaboradores possuem uma relação mais saudáveis e suas habilidades e competências, torna-se um forte aliado para atingir os resultados da empresa.

Os objetivos específicos são compreender a importância da comunicação para as relações interpessoais na organização; compreender a comunicação e suas influências como um diferencial que contribui para o desempenho dos colaboradores dentro da organização, identificar o papel dos Recursos Humanos e sua estratégia de comunicação no processo de integração.

Por isso faz-se de extrema importância o desenvolvimento deste estudo para contribuir para os profissionais de gestão a trabalhar a comunicação interna da organização, a fim de passar os seus valores com os quais o colaborador se identifica e se orgulha em fazer parte dela.

Para a realização deste trabalho usou-se como metodologia a abordagem teórica de cunho descritivo e explicativo, que consiste no levantamento bibliográfico de diferentes autores por meio dos quais pode adquirir subsídios teóricos com a finalidade de levantar conceitos para a pesquisa. Justifica-se o interesse em desenvolver essa temática, que podem contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa. A partir do desejo de melhor entender a gestão de pessoas e a importância da comunicação para as relações interpessoais e suas influências para na organização. Por não se tratar de uma pesquisa exploratória, não apresenta resultados quantitativos.

Os principais tópicos que serão abordados neste trabalho são Relacionamento interpessoal no trabalho, Comunicação e Gestão de Pessoas.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DO TRABALHO**

Chiavenato (2004, p.462) afirma:

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todos as pessoas desde a base até o mais alto nível hierárquico da organização, deve assumir sua responsabilidade através da disseminação da informação.

O trabalho está presente nas estruturas da sociedade desde os primórdios, transformando-se de acordo com o contexto econômico, social e político. O ser humano como um ser racional cria mecanismos para sobrevivência. Os relacionamentos entre as pessoas no âmbito organizacional estão sendo cada vez mais complexos, fazendo com que a comunicação interna e as relações interpessoais se tornem indispensáveis no processo de gerenciar pessoas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 109), “As pessoas não vivem isoladamente e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam com outras pessoas e seus ambientes através de comunicação”.

Para Albuquerque apud Fleury (2002, p.236) “as organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir”.

Tomando como base na citação acima, podemos afirmar que a comunicação é essencial para o processo de relação entre as pessoas, pois a maneira como nos relacionamos com as pessoas nosso jeito de ser, pensar e agir, tem grande influencia no processo de interação no ambiente de trabalho, sendo a comunicação uma forte influencia para o bom funcionamento dos processos dentro da organização.

Segundo o artigo publicado no Portal Educação “relações humanas dentro de uma organização não pode ser ignorada ou mesmo minimizada. Elas podem garantir um ambiente estimulante e produtivo que ajuda a reter talentos, e são uma ferramenta poderosa para garantir excelentes resultados”.

Mckenna (2002, p.3), afirmar que “o sucesso de uma organização depende da capacidade de comunicação com seus funcionários”. Comunicação é compartilhar informações. As informações e o conteúdo dependem do modo de como são ouvidos.

Kuazaqui, (2006, p. 92), enfatiza que “a comunicação interpessoal é a comunicação entre duas pessoas que estão buscando um mesmo objetivo em um processo comportamental”.

A comunicação interpessoal é a base para a interação entre as pessoas, é uma atividade dinâmica que tem como objetivo de informar e influenciar mutuamente atitudes e pensamentos. E para que uma empresa seja bem sucedida, precisa compartilhar seus interesses e isso só será possível através do trabalho em equipe. Daí a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, pois atitudes saudáveis, respeito às diferenças, facilitam não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade.

Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação é primordial para a qualidade da relação interpessoal no ambiente de trabalho, cabendo aos gestores propiciar as informações necessárias para a melhoria dos resultados de sua equipe e a realização das atividades, visando os interesses interpessoais e da organização.

### **2.1.1 As relações e as pessoas no trabalho**

Caldas (2010) afirmar:

A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas.

Uma empresa que cultiva e incentiva bons relacionamentos interpessoais contribui para um clima organizacional harmonioso, onde seus colaboradores trabalham muito mais felizes contribuindo em sua lucratividade através do trabalho em equipe.

Kuazaqui, (2006, p. 93), afirma “um grupo consegue produzir mais quando está motivado e, para isso, a comunicação é essencial”. Com base na afirmação do autor um ambiente produtivo é consequência da boa interação entre as pessoas que contribui para a retenção de talentos, que garantem um resultado eficaz.

Segundo o artigo publicado pela SBCoaching (2017) “o fortalecimento das relações interpessoais em uma empresa é possível prevenir problemas, antecipar soluções e enxergar novas possibilidades para aumentar os resultados organizacionais”, sendo:

- Melhoria do clima organizacional:
- Aumento de produtividade:
- Profissionais mais engajados
- Maior lucratividade
- Menor rotatividade de colaboradores

- Diminuição de custos

O relacionamento interpessoal exerce grandes impactos na organização, pois um ambiente organizacional aonde as pessoas tem um bom relacionamento torna-se um ambiente favorável para o convívio humano e passam a atuar de forma mais ativa em seus resultados pessoais e profissionais. Tornando um ambiente moldado e estruturado que influencia na qualidade de vida e no comportamento das pessoas que passam a se sentirem parte da organização.

Contudo a comunicação é a base para o relacionamento interpessoal tornando-se fundamental em uma organização, na qual não pode ser ignorada pelos gestores que precisam estar cientes de seu papel em contribuir para o desenvolvimento das pessoas e um ambiente estimulante e produtivo a fim de atingir seus objetivos e metas.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O cenário organizacional está cada vez mais exigente em relação à comunicação empresarial a um constante aperfeiçoamento dos recursos humanos em exercer a função básica de gestão empresarial. As organizações passam a perceber a importância e a necessidade de criar instrumentos que possam garantir uma comunicação mais eficaz.

Segundo Matos (2004, p. 75), “A comunicação é como uma rua de duas mãos, e a tarefa de comunicar-se não está concluída até que haja compreensão, aceitação e ação resultante”. Com base na afirmação, é possível perceber o fato de que pensar em comunicação interpessoal nos remete à idéia de reciprocidade, ou seja, só existe comunicação quando duas ou mais pessoas interagem entre si, de forma a atingir uma compreensão clara da mensagem transmitida.

Para Matos apud Chales Cooley (2004, p. 25), “tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente a transmissão de informações, sentimentos, idéias e conceitos, de um ponto para outro”.

Bahia (1995, p.15), considera “comunicação empresarial é o processo-conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, pela qual a empresa se dirige ao público interno [...]”.

O que se tem observado nas organizações é que na grande maioria das vezes, acreditam que apenas implementar um processo de comunicação formal é o suficiente para resolver o problema de comunicação organizacional, não levando em consideração os aspectos informais do processo, ou seja, o produto da relação interpessoal a um processo de

harmonia com todos da empresa, fator esse que sem dúvida alguma é a base para o sucesso da comunicação organizacional, na qual sabidamente deve ser baseada em confiança e credibilidade entre todos os que participam de uma organização.

Maximiano (2004, p.349), destaca “a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas de uma organização comunicam-se eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também”.

Para Bahia (1995, p.15), “a comunicação empresarial insere-se num conceito de permanência que deriva da cultura da empresa”.

Com base na afirmação acima, podemos compreender que, quanto mais esclarecida for à empresa sobre o seu papel social, mais apta estará a informar.

A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e se permute entre as pessoas dentro da organização. Algumas comunicações fluem de maneira formal e informal dentro de uma organização, enquanto outras se movimentam na direção lateral e horizontal. Atualmente com a tecnologia presente no processo de comunicação, os fluxos de informações estão se intensificando em todas os sentidos.

### **2.2.1 Elementos do processo de comunicação**

Stoner e Freeman, (1994, p.389), enfatiza que o processo de comunicação tem como elementos principais para a comunicação: “emissor, mensagem, canal de comunicação, receptor, ruído e feedback”.

Para Matos (2004. p.59), “o feedback eficaz é aquele que ajuda as pessoas ou grupos a melhorarem seus desempenhos e, assim, alcançar seus objetivos e metas”.

Considera-se que o feedback é o processo que promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos. É a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornece-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou situações.

Maximiano (2004, p.336; 337), considera que “o processo de comunicação comprehende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou de significados, não há comunicação”. Pois para haver o processo de comunicação é necessário o seguinte elemento: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e feedback.

Segundo Matos (2004, p. 43) para haver o processo de comunicação são necessários os seguintes elementos:

- Emissor e Receptor: O processo de comunicação sempre envolve uma fonte(ou emissor), que transforma uma mensagem, para um destinatário(ou receptor). Antes de transmitir, a fonte de codifica a mensagem, segue por um canal, ou meio de comunicação: conversação, telefonema, memorando ou outro. Na outra ponta da linha, o receptor, decodifica a mensagem, desde que esteja usando o mesmo sistema de símbolos do emissor, então a mensagem é interpretada pelo receptor.
- Ruídos: O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação. São causados pelo excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambientes ou nos canais de comunicação.
- Feedback: Um elemento importante no processo de comunicação, significa realimentação, o retorno da informação para o emissor. O feedback é uma garantia da eficácia do processo de comunicação.

Matos (2004, p. 56) afirma:

O feedback eficaz faz com que pessoas, grupos e equipes melhorem seus desempenhos e resultados, fazendo com que todos se sintam satisfeitos por tentarem realizar o seu trabalho em consonância com a demanda originada pelo processo de comunicação[...].

Com base nas citações acima, podemos concluir que, a comunicação não deve ser entendida, como apenas um resultado de um processo de transmissão de informações de um emissor a um receptor, mas enquanto interação humana, pois o sucesso da comunicação dependerá da maneira como a empresa trabalha os elementos que as constituem o seu processo de comunicação organizacional. Contudo as pessoas se constituem na linguagem na medida em que elas se interagem com outras pessoas,

### **2.2.2 Meios de comunicação**

Os meios de comunicação são de grande importância no ambiente organizacional, e podem exercer grande influência sobre as pessoas. Compreender os fatores que determinam os meios de comunicação e sua influência no ambiente de trabalho está diretamente relacionado à maneira de como as informações são transmitidas.

Maximiano (2004, p.337; 338) destaca que “há duas formas de comunicação: oral e escrita. Uma e outra pode ser auxiliada por recursos visuais, como gráficos, fotografias, mapas ou objetos”:

**Comunicação Oral:** É o primeiro e mais importante cana de comunicação. A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha da palavra, tom de voz e a correção da linguagem. Quem não fala direito, além de não se fazer entender, dificilmente conseguirá dominar os outros meios de comunicação.

**Comunicação Escrita:** A competência na comunicação oral não significa, competência escrita. A comunicação escrita é muito mais complexa que a oral, porque envolve um segundo sistema de codificação, além da fala. Nas organizações a comunicação escrita desempenha um papel muito importante. Desde bilhetes e e-mails até os relatórios para a diretoria e propostas para os colaboradores há uma grande variedade de mensagem que precisam ser postas no papel ou em outro meio, computador. Em todas as organizações, há necessidade da comunicação escrita, por tanto é essencial para os gestores e todas as pessoas que trabalham em organização.

**Recursos Visuais:** Os recursos visuais como imagem, complementam a comunicação verbal e escrita. As imagens e símbolos carregam significados sintético, que facilitam a comunicação. Por isso são essenciais nas apresentações executivas para que haja um melhor entendimento da comunicação.

**Linguagem Corporal:** Os movimentos de quem se comunica transmitem significado. Olhar, expressão facial, gestos, posturas odor corporal e mesmo o toque são formas de comunicação. A energia que o comunicador transmite “envolve” seu público.

Contudo um processo de comunicação eficaz comprehende-se em reconhecer a importância dos meios em que as informações são transmitidas na qual estabelece uma relação direta na maneira de como as pessoas se relacionam e consequentemente nos resultados da organização.

### 2.2.3 Comunicação e as Pessoas

Daft (1997, p.500) define a comunicação, como “processo pela qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas em geral com intuito de motivar ou influenciar o comportamento”.

As transformações do mercado organizacional têm afetado as relações no ambiente de trabalho, exigindo cada vez mais pessoas capazes de manter um bom relacionamento no ambiente de trabalho, uma liderança que se responsabilize com os objetivos da empresa perante as pessoas que nela existem, assim como também encontrar ali um lugar adequado com um fluxo de informações que atenda ao cumprimento de suas atividades de forma eficaz.

Matos apud Chales Cooley (2004, p. 25), define a comunicação como “mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”. Ressalta também que a comunicação “é uma necessidade básica da existência e do relacionamento humano”.

Gareth, (2012, p. 399), “a comunicação é o compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas ou grupo para que estes cheguem a um entendimento comum”.

Chiavenato (1994, p. 113) “a informação é tudo aquilo que efetiva um trabalho lógico sobre a orientação da pessoa em relação ao mundo que a cerca”. A informação permitiu certa organização do comportamento das pessoas em relacionamento com o ambiente que a envolve.

O fluxo de comunicação com as pessoas, área especialmente relacionada à gestão de pessoas, que utilizando-se de “experiências compartilhadas”, instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, promove o desenvolvimento de suas equipes e da própria gestão, dando oportunidade de uma maior interação e participação nas atividades realizadas, resultando no crescimento profissional de ambos e estimulando as pessoas não apenas a desenvolver suas competências, mas também a compartilhá-las.

A comunicação é percepção [...], a comunicação baseia-se nas “experiências compartilhadas”, sem qualquer lógica. A percepção tem primazia na informação, na qual funciona somente de uma pessoa para outra, podendo ser verdadeira lição mediante a necessidade da organização. (DRUCKER, 2001, p. 137).

Para Matos (2004, p.40) “A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos”.

Segundo Chiavenato, (2003, p. 109), “a comunicação envolve transações entre a pessoa afim de que haja uma melhor compreensão naquilo que estão sendo compartilhadas entre duas ou mais pessoas”, ou seja, torna comum a uma ou mais pessoa determinada informação.

Chiavenato, (2004, p.75), afirma também que “a comunicação é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores”.

Diante das afirmações acima, acredita-se que a comunicação é a fonte que liga as pessoas a compartilharem seus conhecimentos por isso é tão importante que uma organização tenha esta consciência que uma boa comunicação oferece agilidade e clareza e está em todas as esferas da atividade humana promovendo o desenvolvimento das pessoas.

#### **2.2.4 Comunicação e Liderança**

A liderança de uma organização precisa ser consciente da importância da comunicação em seu exercício, pois uma das atividades do gestor implica na capacidade de agregar pessoas e saber conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, formando valores e acenando com o sucesso. A comunicação está diretamente ligada à função do líder.

Segundo Paschoal (2006, p.61 e p.62),

“A ação de liderar requer a presença de algumas habilidades e qualidade, tais como saber motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, a capacidade de compreender a natureza humana e o comportamento predominante nas pessoas”.

O corpo gerencial de uma organização deve garantir a livre circulação de informações de modo que todos os colaboradores estejam suficiente e permanentemente

informados sobre o que ocorre na organização, em seu local de trabalho, participando mais ativamente do processo de tomada de decisões através de sugestões, assim terá uma equipe muito mais presente e comprometida com o objetivo da organização.

Segundo Matos (2004, p.171), “Dirigentes e gestores precisam demonstrar com atitude e comportamentos que realmente valorizam e estimulam a livre circulação de informações, idéias e opiniões”.

Observa-se que o problema é que poucas empresas estão de fato preocupadas em preparar e desenvolver suas lideranças para serem capazes de transmitir o pensamento e a ação da empresa, enfatizando, com clareza e exatidão, as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser internalizados pelos colaboradores. Compreendendo a comunicação como competência da liderança, cabe ao líder, não apenas o papel de repassar um alto nível de informações para a sua equipe, mas fazer com que essas informações se transformem em conhecimento e isso gere comprometimento e resultados para a empresa.

### **2.2.5 A comunicação e seus conflitos na organização**

A comunicação já é uma tarefa difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (família e amigos), que dispõem à tolerância, à capacidade de paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma organização, onde os laços afetivos entre as pessoas são mais frágeis, a comunicação tende a ser mais difícil ainda.

Matos (2004, p.167), afirma que existem falhas na comunicação, porque a comunicação depende de uma série de condições e circunstâncias como:

Fidelidade de mensagens, credibilidades dos dirigentes junto aos funcionários, habilidades e experiências do comunicador, linguagem adequada, nível de importância que é dado aos processos comunicacionais e, principalmente, a ausência de uma comunicação interna participativa e coerente entre o discurso e a prática cotidiana da empresa.

Conforme a afirmação do autor, as falhas de comunicação existentes nas organizações estão presentes porque os gestores desconhecem as condições e circunstâncias necessárias para a comunicação adequada, é indispensável que os gestores sejam fieis as mensagens passadas aos seus colaboradores, assim como as habilidades e experiências em se comunicar através de uma linguagem adequada ao receptor. Outro ponto importante destacado pelo autor, é que a falha de comunicação nas organizações acontece porque há ausência por parte dos gestores na participação e práticas no processo de comunicação.

Segundo Pimenta apud Megginson (2002, p.27) “o ponto de vista oposto, a neutralidade e a nacionalidade características do ambiente tende a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e passionalidade, às vezes exageradas, das relações familiares também podem servir como empecilhos”. O autor afirma também que “há fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz, segundo ele são:

- **Níveis organizacionais:** quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, maior distorção entre a mensagem original e a que chega no destino final; cada nível funciona como um “filtro”, modificando, acrescentando ou retirando parte do conteúdo da mensagem;
- **Autoridade da administração:** necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta; quem possui autoridade, em geral tenta mostrar controle sobre a situação, evitando qualquer comunicação que o coloque em uma situação vulnerável; por outro lado, os subordinados tendem a manter uma aparência favorável, evitando expressar problema, desacordos e frustrações.
- **Especialização:** tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulário próprios, que dificulta o intercâmbio de idéias.
- **Sobrecarga de informações:** acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade, que é obtida com seleção e a análise; essa sobrecarga pode confundir e até paralisar o funcionário.

Com base na afirmação dos autores, esses tipos de barreiras existentes nas organizações precisam ser evitadas pelos gestores, afim de que o processo de comunicação flua de maneira integrada e familiarizadas a todos os níveis hierárquicos. A sociedade do conhecimento está cada vez mais exigente na forma de gerenciar pessoas e impõe mudanças significativas de como a gestão deve se comunicar com seus colaboradores.

Acredita-se que a comunicação é uma ferramenta que deve ser utilizada de forma clara e objetiva para que haja o desenvolvimento de forma integral.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente, a sobrevivência das organizações e de qualquer outro empreendimento depende da capacidade de relacionamento das pessoas em fazê-las compreender novas informações, ter agilidade de responder aos desafios do mercado e da sua flexibilidade em adaptar-se às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais. E para isso exige uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, participativa e atuante na forma de integrar as pessoas em seu processo organizacional.

Segundo Albuquerque apud Fleury (2002, p.236) “as organizações são composta de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São

motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir”.

Segundo Stoner e Freeman (1994, p.388), a comunicação é extremamente importante para os gestores, por dois motivos. Primeiro, “a comunicação é o processo através da qual os gestores realizam as funções planejamento, organização, liderança e controle”. Segundo “a comunicação é uma atividade à qual os gestores dedicam uma enorme proporção do tempo”:

- Na função de planejamento, ele solicita informações, escreve cartas, memorando e relatório e depois se reuni com outros administradores para explicar o que foi planejado;
- Na função de organizador é necessário ele solicite informações sobre o estado da organização e comunica a nova estrutura a todos, na função de dirigir, ele se comunica com os subordinados para motivá-los, liderá-los e comunica-se com eles e também;
- Na função de controle, ele utiliza intensamente a comunicação para obter as informações necessárias e compará-las com os padrões e estabelecer as medidas corretivas quando necessárias.

Em suma as habilidades de comunicação constituem uma parte fundamental em cada atividade administrativa na liderança de uma organização.

Albuquerque apud Fleury (2002, p.12), define o modelo de gestão de pessoas como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão”.

As atitudes da liderança de uma empresa é um dos requisitos mais importante para viabilizar de fato uma política de comunicação. A diretoria e a liderança da empresa compõem o grupo formador de opinião, que irá determina a cultura vigente na empresa e tem o poder que determina a consolidação de uma cultura de comunicação e abertura para o diálogo. Mas para alcançar essa consolidação é preciso transmitir segurança, firmeza e total engajamento aos princípios de transparência e valorização da política de comunicação.

Albuquerque apud Fleury (2002, p.235), afirma que “no cenário atual de crescente especialização, de grande competitividade e de recursos escassos a serem otimizados, o trabalho em time aparece como uma das alternativas variáveis de gestão de recursos humanos para levar a organização aos patamares de desempenho esperados”.

Diante das afirmações acima, podemos afirmar que a gestão de pessoas precisa ser capaz de envolver as pessoas para atingir não somente o desempenho individual, mas também aos objetivos e metas da organização. Desenvolver ações estratégias que permitam a construção de bons relacionamentos envolvendo todos os níveis da organização.

A comunicação e a boa relação são fundamentais para o processo de integração. Para isso, os gestores precisam se vistos por seus colaboradores como parceiros, em uma relação baseada na confiança, alguém capaz de contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, exercendo assim o papel fundamental para o processo de integração.

### **2.3.1 Os desafios da Gestão de Pessoas no processo de Integração no ambiente de Trabalho**

Gary Kreps (1995, p. 28), citado por Kunsch (2006, p. 3) ao defender a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação para as relações das pessoas no ambiente de trabalho, afirma:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral.

James Taylor (2005, p.215), citado por Kunsch (2006, p. 3) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Acredita-se que a comunicação é fundamental para o processo de integração no ambiente de trabalho, e a gestão de pessoas precisa criar ações que promova uma maior participação entre as pessoas a fim de contribuir para o bom relacionamento entre as pessoas na organização.

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todos as pessoas desde a base até o mais alto nível hierárquico da organização, deve assumir sua responsabilidades através da disseminação da informação. (CHIAVENATO, 2004, p.462).

Matos (2004, p. 23), define a comunicação organizacional, como um processo natural à vida humana, “respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar, a comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e da sociedade”.

Segundo Mckenna (2002, p.3), “o sucesso de uma organização depende da capacidade de comunicação com seus funcionários”. Comunicação é compartilhar informações. As informações e o conteúdo dependem do modo de como são ouvidos.

Diante das afirmações acima, a comunicação é comparado como fator fundamental à vida organizacional, sem a comunicação não se pode adquirir informações, que consequentemente implica na obtenção do conhecimento, experiências e na intensificação de relações pessoais na organização.

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e se reflete no processo de gestão, de modo que, se as lideranças de uma organização não se comunicam com eficácia, a empresa certamente não se comunicará muito bem. Não é difícil perceber que hoje muitos dos problemas organizacionais decorrem justamente da ineficácia de comunicação de suas lideranças.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tomando por base o estudo do tema abordado neste trabalho e de acordo com o problema e os objetivos envolvidos observou-se que a comunicação é parte fundamental para o processo de integração na organização que precisa estar aliada ao processo organizacional.

A pesquisa sobre a importância da comunicação para as relações interpessoais e suas influências na organização proporcionou um conhecimento mais profundo sobre o tema em estudo, que através das afirmações citadas pelos autores foi possível identificar o grau de importância sobre o tema em estudo.

A comunicação tem forte impacto na integração das pessoas no ambiente de trabalho em especial na busca de resultado. A comunicação pode influenciar na motivação das pessoas, assim como a falta da comunicação pode comprometer o desempenho das pessoas provocando o isolamento e frustração.

Os fatores considerados importantes para uma empresa bem sucedida, está associada à comunicação interna eficaz e uma gestão que valoriza seu capital humano.

A comunicação eficaz torna comuns conhecimentos, informações, idéias e mensagens, seja ela verbal ou escrita, contribuindo para a intensificação das habilidades e relacionamento entre todos os envolvidos na organização. A gestão de pessoas exerce um papel de grande importância no processo de integração interpessoal, por isso, buscar estabelece um processo de comunicação acessível a todas as pessoas é indispensável para o sucesso no processo de integração, além de promover um ambiente confiável e acolhedor à troca de idéia, utilizando-se de experiências compartilhadas promovendo o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas assim como da própria gestão, criando uma melhor interação das atividades desenvolvida, proporcionando o crescimento pessoal e profissional de ambos e estimulando as pessoas não apenas a desenvolver suas competências, mas também a compartilhá-las.

A liderança de uma organização representa o poder que determina a consolidação de uma cultura de comunicação e abertura para o diálogo entre seus colaboradores, através da participação ativa no processo decisório da organização. Pois a confiança e igualdade de informações são requisitos fundamentais para construção de um bons relacionamentos estáveis e confiáveis em uma organização. Mas isso só será possível através de uma política de comunicação, baseado na transparência, segurança, seriedade e total engajamento de todos os envolvidos na organização.

Diante disso, é preciso ter uma gestão consciente de que uma organização se constitui nas relações entre as pessoas dotadas de sentimentos e opiniões diferentes, portanto é preciso ter atitudes estratégicas como estar presente de forma ativa nas relações e processos da empresa analisando e refletindo como as pessoas vivenciam na realidade de seu dia a dia. Visto que gerenciar pessoas é ter a capacidade de respeitar as diferenças e fazer com elas se sintam parte importante no processo possibilitando uma melhor integração.

Dessa maneira as relações interpessoais resultam em fidelização e engajamento das pessoas e quando esse processo ocorre de maneira eficaz ficam muito mais fáceis as pessoas a se sentirem comprometidas com os resultados da organização.

Por tanto a construção de comunicação eficaz permite uma melhor interação para as relações interpessoais e está diretamente relacionada a uma boa gestão de pessoas. Pois uma empresa bem sucedida conhece a importância da comunicação em seu ambiente de trabalho, e sabe que não basta apenas dispor de recursos materiais e tecnológicos é preciso dispor de um fluxo de comunicação clara e objetiva. Pois como vimos durante o desenvolvimento deste trabalho, se comunicar não é apenas passar uma informação pra frente, mas sim conseguir falar e ser entendido.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas:** O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O Capital Humano nas Organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração:** teoria, processos e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BAHIA, Benedito Juarez. Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- DAFT, Richard L. **Administração.** 4 ed. Rio de Janeiro: LCT, 1997.
- DAVIS, Keith e W. NEWSTRON, John. **Comportamento Humano no Trabalho:** Uma Abordagem Organizacional - Vol.2. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O homem:** tradução de Maria Lucia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001.
- FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS-FCSA. Metodologia Científica – **Informações e documentos trabalhos acadêmicos apresentação:** elaborado com base nas normas da Associação Brasileira de Normas e Técnicas. 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Lene. (org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GARETH, Jones R. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- KUAZQUI, Edmir, **Liderança e criatividade em negócios.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional:** conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em:<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>. Acesso em 28/05/2019.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação sem complicações:** como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, Colleen. **Como se comunicar com sucesso.** Técnicas para ter segurança na comunicação. São Paulo: Market Books, 2002.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas:** para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial:** Conceitos e Técnicas para administradores. Campinas, SP: Alínea, 2002.

Portal Educação. O impacto das relações interpessoais no ambiente de trabalho. <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-impacto-das-relacoes-interpessoais-no-ambiente-de-trabalho/73534>. Acesso em 22/05/2019.

SBCoaching. Relacionamento Interpessoal: **Tudo Que Você Precisa Saber** <https://www.sbc coaching.com.br/blog/atinja-objetivos/relacionamento-interpessoal>. Publicado em 15 de dezembro de 2017. Acesso em 22/05/2019.

STONER, James .A.F; FREEMAN, R.Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: 1994.