

COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: SINTONIA NECESSÁRIA PARA EVITAR AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO

Keuany Harumy Satou¹

Eliziane Jacqueline dos Santos²

Luci Mendes de Melo Bonini³

Resumo

A comunicação interna envolve todas as interações que ocorrem no ambiente organizacional, encorajando o dinamismo dos colaboradores para alcançar os objetivos propostos. Os profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos precisam manter um contato constante com os diferentes departamentos da organização, por esta razão, é fundamental que a comunicação realizada seja clara e objetiva, de modo que não haja a interferência das falhas, responsáveis pela ocorrência de mal entendidos, desentendimentos e tensões que impedem o desenvolvimento de relações harmônicas no ambiente organizacional. São objetivos deste estudo: apresentar os impactos gerados pela presença das falhas na comunicação nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos; demonstrar a importância da sintonia entre os diferentes departamentos da organização e a área de Gestão de Recursos Humanos e descrever as falhas no processo comunicacional em uma organização. Trata-se de revisão de literatura na base de dados Google Acadêmico®, na qual foram localizadas 2.260 publicações no total, dentro do período de 2015 até 2020. Deste total, foram selecionadas após a leitura dos resumos apenas 10 publicações que estavam alinhadas com os objetivos deste estudo. Os resultados demonstraram que a comunicação organizacional tem falhas que podem ser corrigidas por meio de um processo bem gerido, a fim de manter a motivação e o desempenho da equipe. Pode-se concluir que a comunicação, quando realizada de forma eficaz, gera motivação, aumento do desempenho e maior produtividade, além do clima organizacional se manter harmonioso.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Falhas na Comunicação. Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Internal communication involves all the interactions that occur in the organizational environment, encouraging the dynamism of employees to achieve the proposed goals. The professionals in the area of Human Resources Management need to maintain constant contact with the different departments of the organization, for this reason, it is essential that the communication performed is clear and objective, so

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec de Mogi das Cruzes - Mogi das Cruzes / SP. Endereço eletrônico: keuany.satou@fatec.sp.gov.br.

² Doutora em Saúde Coletiva pela Universidade Federal de São Paulo - Mogi das Cruzes / SP.

³ Doutora e Mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mogi das Cruzes / SP. Endereço eletrônico: luci.bonini@fatec.sp.gov.br.

that there is no interference of failures, responsible for the occurrence of misinterpretation, misunderstandings and tensions that prevent the development of harmonious relationships in the organizational environment. The objectives of this study are: to present the impacts generated by the presence of failures in communication in the processes pertinent to the area of Human Resources Management; to demonstrate the importance of the harmony among the different departments of the organization and the Human Resources Management area and to describe the failures in the communication process in an organization. This is a literature review in the Google Academic® database, in which a total of 2,260 publications were located, within the period from 2015 to 2020. From this total, only 10 publications that were aligned with the objectives of this study were selected after reading the abstracts. The results showed that organizational communication has flaws that can be corrected through a well-managed process in order to maintain motivation and team performance. It can be concluded that communication, when carried out effectively, generates motivation, increased performance, and greater productivity, besides the organizational environment remaining harmonious.

Keywords: *Internal Communication. Communication Failures. Human Resources Management.*

1 Introdução

A palavra comunicação deriva do termo em latim *communicare*, cujo significado é tornar comum. Também é possível associar à palavra comunicação o significado do termo em latim *communicatio*, que possui o sentido de participação e interação, envolvendo a troca de informações e mensagens.

Os profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos precisam manter um contato constante com os diferentes departamentos para alinhar os requisitos necessários para que haja a contratação de um novo colaborador. Lacombe (2011) salienta que o êxito no processo de recrutamento depende da descrição correta do perfil necessário para ocupar um determinado cargo. Caso ocorra uma falha na comunicação durante este processo, o resultado será diferente daquele que foi traçado inicialmente, o que ocasionará a formulação de um novo processo, demandando mais tempo para encontrar um profissional que atenda às necessidades exigidas.

Diante do contexto apresentado, fica evidente a escolha do tema deste estudo, visto que a presença das falhas na comunicação gera impactos nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos, além de ser um obstáculo para que a organização alcance resultados satisfatórios. A comunicação é um processo que ocorre de forma efetiva quando a informação que foi transmitida

por uma pessoa, foi captada e compreendida pela outra pessoa, tornando-se comum entre ambas. Contudo, a presença das falhas impede a transmissão completa da informação, gerando o prejuízo do entendimento.

Levando-se em consideração que a área de Gestão de Recursos Humanos é responsável pelo primeiro contato entre a organização e um potencial novo colaborador e para que tal fato ocorra, há a realização de uma comunicação constante entre esta área e os demais departamentos da organização para que seja definido o perfil desejado para o preenchimento de uma determinada vaga, surge a questão a ser respondida com a elaboração deste estudo: quais os impactos das falhas na Comunicação Organizacional, mais especificamente da Comunicação Interna, nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos?

São objetivos deste estudo: apresentar os impactos gerados pela presença das falhas na comunicação nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos; demonstrar a importância da sintonia entre os diferentes departamentos da organização e a área de Gestão de Recursos Humanos e descrever as falhas no processo comunicacional em uma organização.

Desta forma, o presente estudo torna-se relevante em razão da importância de identificar os impactos das falhas na comunicação nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos, de modo que, tomar ciência da ocorrência das falhas permite que estas sejam evitadas através da adoção de medidas que visam melhorar a comunicação exercida na organização.

2 Referencial teórico

2.1 Comunicação organizacional

A comunicação desempenha um papel fundamental nas relações humanas desde os tempos primitivos, visto que ela foi um dos fatores primordiais para a evolução da nossa espécie. A comunicação é o princípio básico para que as relações interpessoais aconteçam. Chiavenato (2012, p. 19) considera que a comunicação “constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

Por meio da comunicação, realiza-se a troca de informações e conhecimentos, fazendo uso da linguagem oral e escrita, além de expressarmos o

que queremos comunicar através de gestos, sinais e imagens. De acordo com Matos (2014, p. 24):

Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Segundo Terciotti (2013), a comunicação exerce quatro funções diferentes quando realizada no ambiente organizacional, como controlar o comportamento dos colaboradores; motivar, evidenciando quais são os objetivos a serem alcançados; permitir a expressão da emoção ao atingir bons resultados ou demonstrando a insatisfação quando algo não está de acordo com o esperado e manter os colaboradores informados sobre as adequações a serem feitas e quais as medidas necessárias para a resolução dos problemas.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2019), existem organizações que consideram o investimento em comunicação interna um desperdício de recurso financeiro. Existem também organizações que atuam sob a perspectiva de que certas informações não devem ser repassadas aos colaboradores, restringindo a participação deles na tomada de decisões e impedindo que as suas opiniões sejam levadas em consideração. No entanto, estas organizações não se atentam a premissa demonstrada por Aguiar (2019, p. 14): “a comunicação interna é, sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas, e como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões”.

Para Bueno (2014), as organizações costumam ignorar o fato de que os seus colaboradores possuem diferenças significativas e ao propor uma comunicação interna que busca atingir apenas um perfil de colaborador, está abrindo precedentes para que haja ruídos na sua comunicação. Uma forma de solucionar este problema seria personalizar os canais de comunicação utilizados pela organização, de modo que estes estejam em sintonia com os diferentes perfis de colaboradores, para que a comunicação seja realizada de forma efetiva, gerando o entendimento para todos.

Bueno (2014, p. 32) propõe criar nas organizações a cultura da comunicação, que seria alcançada através da realização do trabalho conjunto entre as áreas de Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos, visto que “a cultura, como sabemos, é algo que se constrói ao longo do tempo, com a participação e o

comprometimento de todos os públicos internos, algo que se compartilha e vivencia permanentemente”.

2.2 Gestão de Recursos Humanos

Gestão de Recursos Humanos é um termo utilizado para designar o trabalho realizado para atrair e desenvolver talentos, com o objetivo de alcançar resultados satisfatórios. De acordo com Daft (2017, p. 388), “refere-se à concepção e aplicação de sistemas formais de uma organização para assegurar a utilização eficaz e eficiente do talento para atingir metas. Isso inclui atividades realizadas para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz”.

As práticas e técnicas referentes à Gestão de Recursos Humanos utilizadas atualmente, evoluíram com o decorrer do tempo, conforme a necessidade de cada época. Segundo Franco (2012), na Abordagem Clássica da Administração, da qual fazem parte a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, os colaboradores eram tratados pelas organizações apenas como um instrumento útil para obter bons resultados, sendo necessário controlá-los para que não apresentassem nenhum tipo de desvio que pudesse prejudicar o planejamento feito pela organização. Diante deste contexto, a área de Recursos Humanos exercia a função de autoridade e poder, pois estava diretamente ligada aos altos gestores, o que gerava temor nos colaboradores de um modo geral. Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, passou a vigorar uma nova perspectiva referente a maneira como o empregador tratava seus empregados, mas esta foi rapidamente substituída devido as críticas e em seu lugar surgiu a Teoria do Comportamento ou Behaviorismo, que consistia em analisar os aspectos do comportamento humano com o objetivo de alcançar resultados mais satisfatórios para a organização.

Atualmente, conforme afirma Daft (2017), o papel da área de Gestão de Recursos Humanos é desenvolver estratégias que visam recrutar as pessoas mais adequadas para os cargos disponíveis na organização, sendo necessário melhorar as habilidades e conhecimentos destas através de programas de treinamento e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, além de oferecer uma remuneração adequada e benefícios atrativos para que os colaboradores se sintam motivados e recompensados pelas contribuições prestadas à organização.

Para Bohlander e Snell (2015), a área de Gestão de Recursos Humanos

possui como essência a capacidade de identificar, recrutar e contratar diferentes perfis de profissionais, de modo que sejam atendidas as exigências do cargo disponível na organização. Ademais, cabe a esta área realizar capacitações e treinamentos, definir estratégias para manter os colaboradores motivados, realizar avaliações e a análise do clima organizacional, desenvolver políticas de remuneração competitiva e o planejamento dos cargos.

Daft (2017) defende que existem três objetivos gerais da área de Gestão de Recursos Humanos: atrair, desenvolver e manter a força de trabalho eficaz. Para o autor, a primeira etapa para encontrar bons profissionais é realizar um planejamento, onde os gestores e profissionais de Gestão de Recursos Humanos analisam a necessidade de contratação de novos colaboradores com base nas vagas disponíveis na organização. A segunda etapa se refere aos procedimentos de recrutamento para entrar em contato com os possíveis candidatos. Na terceira etapa, são selecionados os candidatos que possuem o perfil desejado e que podem de fato contribuir para o crescimento da organização.

3 Materiais e métodos

Trata-se de revisão de literatura que de acordo com Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização de dados ou conteúdos teóricos que foram elaborados por outros pesquisadores e devidamente registrados em documentos impressos, como livros, artigos e teses, sendo que estes servirão de fonte para o estudo a ser desenvolvido pelo pesquisador.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado a base de dados Google Acadêmico®. Através da utilização dos descritores “comunicação interna” and “gestão de recursos humanos” e “falhas na comunicação”, foram localizadas 2.260 publicações no total, dentro do período de 2015 até 2020.

Deste total, foram selecionadas após a leitura dos resumos apenas 10 publicações que estavam alinhadas com os objetivos deste estudo. Para apresentação dos resultados, optou-se por separar as publicações em categorias: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna e Falhas na Comunicação.

4 Resultados e discussões

De acordo com Kunsch (2020), a comunicação organizacional, responsável por gerar a percepção de uma marca, através de relacionamentos e processos de identificação com o público-alvo, está fundamentada na cooperação e, dessa forma, os colaboradores devem estar satisfeitos com os resultados para que a cooperação prossiga.

Ao ser realizada de forma planejada e eficaz, a comunicação organizacional exerce a função de encorajamento do dinamismo dos colaboradores para que os objetivos propostos sejam alcançados, facilitando a integração entre os departamentos e a tomada de decisões mais ágil.

A seguir, o quadro 1 apresenta produções científicas que tratam do estudo da comunicação organizacional.

Quadro 1 - Produções científicas selecionadas: Comunicação Organizacional.

Referências	Principais considerações
OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITTO, L. S.; SOUZA, M. C.; PIZONI, T. G. P. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. Revista Científica Ajes , Juína, v. 7, n. 14, p. 01-10, jan./jul. 2018.	Os autores salientam que a comunicação é um elemento singular para a organização alcançar seus objetivos. Ao considerar que os colaboradores são os principais mecanismos de criação na organização, as práticas dialógicas no ambiente organizacional devem ser aprimoradas. A comunicação exercida como uma função estratégica promove a sintonia entre os diferentes departamentos, permitindo que a tomada de decisão seja realizada de forma ágil e assertiva.
RAMOS, J. S.; WEGNER, R. S.; PEREIRA, M. S.; GODOY, L. P.; NETO, C. R. P. O clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. Qualitas Revista Eletrônica , v. 18, n. 1, p. 68-82, jan./abr. 2017.	Realizaram um estudo com o intuito de compreender a percepção dos colaboradores de uma organização localizada no Rio Grande do Sul, tendo sido aplicado questionários, respondidos por 20 colaboradores. Na contextualização sobre a área de Recursos Humanos, os autores consideram que esta auxilia no alcance dos objetivos estipulados pela organização, além de favorecer e incentivar que os objetivos individuais dos colaboradores também sejam alcançados. Os autores mencionam que o clima organizacional é fundamental para garantir o ajuste contínuo da relação entre a organização e os seus colaboradores, haja vista que o clima organizacional contempla aspectos relacionados à satisfação, valorização e integração, que influenciam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. Os autores evidenciaram que a organização alvo do estudo possui problemas relacionados à sua comunicação interna, pois os seus colaboradores demonstram estar insatisfeitos devido às recorrentes falhas na comunicação.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme mencionado por Kunsch (2020), para que haja cooperação no

ambiente organizacional, é fundamental que os colaboradores se sintam satisfeitos com os processos comunicacionais. No estudo realizado por Ramos et al. (2017), onde foram entrevistados 20 colaboradores de uma organização do Rio Grande do Sul, constatou-se a insatisfação destes colaboradores devido aos problemas ocasionados pelas falhas na comunicação. Tal fato evidencia a necessidade de as organizações estarem cientes da importância da realização de uma comunicação eficaz, tendo em vista a sua capacidade de influenciar a motivação dos colaboradores, mantendo o clima organizacional satisfatório e auxiliando no alcance dos objetivos estipulados. Além disso, conforme demonstrado por Oliveira et al. (2018), a comunicação exercida em uma organização deve ser aprimorada de modo que se estabeleça a conexão entre os diferentes departamentos da organização, para que as decisões a serem tomadas ocorram com maior agilidade e assertividade. A comunicação não se limita ao simples repasse de informações, deve construir significados e conceitos.

Em relação aos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos, é imprescindível a realização de uma comunicação eficaz, considerando que há a constante coleta de dados e informações. Conforme afirma Gil (2019), a comunicação é uma habilidade requerida a todos os profissionais, contudo, desempenha fundamental importância nas atividades exercidas pelos profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos.

No quadro 2 encontram-se as principais considerações referentes à comunicação interna e Gestão de Recursos Humanos.

Quadro 2 - Produções científicas selecionadas: Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos.

Referências	Principais considerações
GONÇALVES, F. A. R.; LIMA, J. S. L. O.; PIRES, J. C. S. Comunicação organizacional: um instrumento de influência no cotidiano das organizações. Qualia : a ciência em movimento, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 01-25, jul./dez. 2016.	Consideram que a comunicação interna faz a integração entre os departamentos da organização, o que demanda que esta seja clara e objetiva, pois uma comunicação falha impacta na produtividade, considerando que os colaboradores que recebem informações confusas de seus superiores, não realizam adequadamente as funções delegadas.
FISCHER, A. L. As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por empresas	O autor considera que a Gestão de Recursos Humanos contribui significativamente para que as organizações se desenvolvam. Em seus estudos, constatou o aumento da

<p>brasileiras: fatores determinantes e relações com o desempenho organizacional. 2015. Tese (Livre - Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.</p>	<p>profissionalização da área, que está deixando de ser composta por profissionais administrativos, exigindo uma formação mais especializada. O autor ressalta, que a área vem se desenvolvendo e adotando uma postura mais estratégica, contudo os processos de comunicação são limitados, sendo que a disseminação das informações para os colaboradores ocorre através dos gestores responsáveis pelos departamentos e costumam ser referentes como o trabalho deve ser executado.</p>
<p>DELDUQUE, A. P. F. Comunicação interna: a dimensão estratégica do engajamento dos colaboradores para o sucesso da organização. Revista Naval Psicologia em Destaque, 2016.</p>	<p>A autora apresenta a importância da comunicação interna para o engajamento dos colaboradores. Conciliar as ações de comunicação interna com as ações pertinentes à área de Gestão de Pessoas, proporciona maior grau de engajamento dos colaboradores, resultando para a organização melhor produtividade. Neste caso, o engajamento é compreendido como resultado de um processo contínuo de comunicação, que permite aos colaboradores a construção da sua própria percepção sobre a organização. Cabe à área de Gestão de Pessoas subsidiar as ações de comunicação interna, tendo em vista que os colaboradores que não possuem informações oficiais da organização, ficam vulneráveis às informações incorretas. Além disso, é imprescindível a participação dos colaboradores nos processos de comunicação, pois a eficácia desta prática remete ao diálogo, ao intercâmbio das informações entre os departamentos e o cumprimento dos objetivos da organização.</p>
<p>LIMA, L. C. A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais. 2016. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.</p>	<p>A autora adota uma visão abrangente da área de Gestão de Recursos Humanos, que vai além das práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento, diz respeito aos processos estratégicos necessários para que a organização alinhe as ações dos seus colaboradores, a fim de obter resultados satisfatórios. A autora constatou que as organizações priorizam a realização da comunicação apenas com os gestores responsáveis pelos departamentos, o que demonstra que as organizações não costumam informar os colaboradores de níveis hierárquicos intermediários e operacionais sobre as suas estratégias.</p>
<p>DAMASCENO, E. C.; COSTA, M. F. Os benefícios da comunicação interna no ambiente organizacional. Revista Maiêutica, Indaial, v. 5, n. 1, p. 181-186, 2018.</p>	<p>Afirmam ser indiscutível que a comunicação interna gera benefícios para as organizações, proporcionando o diálogo, além de alinhar os colaboradores aos objetivos e metas que devem ser alcançados. A fim de validar tais afirmações, as autoras realizaram uma pesquisa descritiva que evidenciou a importância da comunicação interna para as organizações, pois ao ser realizada de forma eficaz, permite que os relacionamentos interpessoais ocorram sem conflitos, gerando a melhora do clima organizacional.</p>
<p>ROCHA, M. M.; LUZ, C. N. M. A importância da comunicação nas organizações. Revista Multidebates,</p>	<p>Ressaltam a importância da comunicação interna nas organizações, partindo da problemática que a realização</p>

Palmas, TO, v. 4, n. 3, p. 10-23, ago. 2020.	de uma comunicação ineficaz impacta no clima organizacional e impede que os objetivos propostos sejam alcançados. A comunicação interna, quando planejada e eficaz, propicia para a organização o aumento do engajamento dos colaboradores, maior produtividade e consequentemente, resultados financeiros satisfatórios.
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Assim como Oliveira et al. (2018), Gonçalves et al. (2016) reforçam que a comunicação interna faz a integração entre os departamentos da organização, sendo necessário ser realizada com clareza e objetividade.

Rocha e Luz (2020) estão em concordância com Damasceno e Costa (2018), ao salientarem os benefícios gerados para as organizações que prezam pela prática de uma comunicação interna eficaz, sendo esta alcançada por meio do comprometimento de todos os colaboradores da organização, uma vez que a troca de informações passa a ser realizada de forma consciente e objetiva, não havendo distorções do que se pretendia comunicar.

Fischer (2015), Delduque (2016) e Lima (2016) consideram que o profissional da área de Gestão de Recursos Humanos planeja, organiza e orienta as ações dos colaboradores, sendo necessário a formulação e o estabelecimento de uma comunicação adequada, que propicie a troca de informações sem a interferência das falhas, que geram mal entendidos e conflitos.

Outro fator a ser consideração é a presença das falhas na comunicação. Para Tomasi e Medeiros (2019), a comunicação exercida em uma organização não deve ser desarticulada e caótica, necessita atender condições básicas de entendimento, persuasão e resposta. A falta destas condições afeta seriamente o processo de emissão e recepção da informação, gerando sobrecarga, o comprometimento do entendimento da mensagem e a ausência de respostas ou respostas negativas. Ao analisar a relação da comunicação com a organização, os autores defendem que ambas devem ser equivalentes, onde comunicação é organização e organização é comunicação.

Quadro 3 - Produções científicas selecionadas: Falhas na Comunicação.

Referências	Principais considerações
PUERARI, A.; BEN, C.; BERSCH, F. E. P.; ROSAS, G. F. L.; BARONIO, J. E.; KLAUS, S. S. A comunicação interna como ferramenta de gestão. Paraná Cooperativo Técnico Científico , Curitiba, v. 11, n. 130, p. 60-70, ed. esp. 12, 2015.	Os autores realizaram uma pesquisa exploratória com a aplicação de questionários, respondidos por 147 colaboradores de diferentes setores da empresa alvo do estudo, a fim de analisar o seu processo de comunicação interna e identificar a presença das falhas. Os autores constaram que a presença das falhas na comunicação impede que a organização alcance os resultados desejados, exigindo que a sua comunicação interna seja objetiva e clara. Além disso, salientam a importância da atuação da área de Recursos Humanos como principal canal de comunicação, para coordenar e distribuir as informações para os colaboradores.
BIZERRA, E. Z.; ZAMPERETTI, R. Comunicação interna: análise das falhas de comunicação da gerência de vendas da empresa Avon Cosméticos Ltda. sob a ótica das revendedoras na cidade de Juína - MT. Revista Científica Ajes , Juína, v. 7, n. 15, p. 18-40, jul./dez. 2018.	Bizerra e Zamperetti (2018) desenvolveram um estudo com as revendedoras da marca Avon da cidade de Juína-MT, para identificar a presença das falhas na comunicação realizada entre a gerente de vendas da empresa e suas revendedoras. A população deste estudo foram 73 revendedoras que se disponibilizaram para responder o questionário aplicado. Foi constatado a presença das falhas na comunicação realizada entre a gerente de vendas e as revendedoras da marca, sendo que tais falhas geravam a desmotivação e a queda de desempenho das revendedoras.

Fonte: elaborado pela autora.

No que tange às falhas na comunicação, Puerari et al. (2015) constataram que a presença das falhas processo de comunicação interna impedia o alcance dos resultados desejados pela organização. Os autores salientam a importância da atuação da área de Recursos Humanos como principal canal de comunicação, a fim de coordenar e distribuir as informações para os colaboradores.

Bizerra e Zamperetti (2018) desenvolveram um estudo com as revendedoras da marca Avon da cidade de Juína – MT, evidenciado que a comunicação exerce uma função primordial para a obtenção de resultados satisfatórios.

Considerações finais

O presente estudo possuía como objetivos apresentar os impactos gerados pela presença das falhas na comunicação nos processos pertinentes à área de Gestão de Recursos Humanos; demonstrar a importância da sintonia entre os diferentes departamentos da organização e a área de Gestão de Recursos Humanos

e descrever as falhas no processo comunicacional numa organização.

A análise dos materiais disponíveis sobre a temática deste estudo permitiu evidenciar que as falhas na comunicação geram transtornos tanto para os colaboradores, quanto para as organizações. Desta forma, a presença das falhas na comunicação, ao afetar o desempenho dos colaboradores e prejudicar o clima organizacional, faz com que a área de Gestão de Recursos Humanos atente-se a necessidade de realizar avaliações e treinamentos, de modo que os problemas existentes sejam solucionados de forma ágil e efetiva.

Em relação a importância da sintonia entre os diferentes departamentos da organização e a área de Gestão de Recursos Humanos, constatou-se que a realização de uma comunicação eficaz gera a integração dos departamentos, sendo importante que a área de Gestão de Recursos Humanos atue como um canal de comunicação, a fim de que as informações sejam transmitidas aos colaboradores com clareza e objetividade.

Considerando os resultados alcançados com este estudo, pode-se concluir que a comunicação realizada no ambiente organizacional exerce a função de direcionamento das ações dos colaboradores, de modo que possam alcançar os objetivos traçados pela organização. Quando realizada de forma eficaz, proporciona um diferencial competitivo para a organização, pois os colaboradores têm as informações necessárias para que possam exercer as suas funções de forma adequada, o que gera motivação, aumento do desempenho e maior produtividade, além do clima organizacional se manter harmonioso. Contudo, a presença das falhas na comunicação afeta os relacionamentos interpessoais e prejudica a troca de informações entre os diferentes departamentos, emperrando o andamento dos processos produtivos.

À área de Gestão de Recursos Humanos cabe a responsabilidade de realizar o repasse das informações para os colaboradores, a fim de que as falhas sejam evitadas. Caso as falhas na comunicação ocorram, esta área possui os recursos necessários para intervir e promover a solução dos problemas gerados.

Referências

AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/cfi>>

/1!/4/4@0.00:55.5>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/cfi/3!/4/4@0.00:43.2>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446430/cfi/5!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 08 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DAFT, Richard L. **Administração: tradução da 12ª edição norte-americana**. Tradução de Noveritis do Brasil. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125258/cfi/1!/4/4@0.00:50.0>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

DAMASCENO, Elma Cardoso; COSTA, Marcela Fróes da. Os benefícios da comunicação interna no ambiente organizacional. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 5, n. 1, p. 181-186, 2018. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/228916353.pdf#page=181>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

DELDUQUE, Andréa Paula Fernandes. Comunicação interna: a dimensão estratégica do engajamento dos colaboradores para o sucesso da organização. **Revista Naval Psicologia em Destaque**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, p. 65-73, 2017. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/psicologiamilitar/article/view/739>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

FISCHER, André Luiz. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por empresas brasileiras: fatores determinadas e relações com o desempenho organizacional**. 2015. Tese (Livre-Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-25042017-101530/en.php>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba, IESDE Brasil, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/cfi/6/10!/4/30@0:0>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

GONÇALVES, Flávia Aparecida Rodrigues; LIMA, Jéssica Lorrane Silva de Oliveira; PIRES, José Calixto de Souza. Comunicação organizacional: um instrumento de influência no cotidiano das organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 01-25, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/242>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FELIX, J. D. B. (org.). **Comunicação integrada e estratégica: a visão de renomados autores de 5 países** (e-book). Brasília: Rede Integrada, 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135154/cfi/4!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

LIMA, Luciana Campos. **A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072016163248/en.php>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de; SANTOS, Eunice Ramalho dos; SILVA, Kelvyn Cristyan Ferreira da; BRITTO, Lucimar Silva de; SOUZA, Mayara Cristina de; PIZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **Revista Científica da Ajes**, Juína, v. 7, n. 14, p. 01-10, jan./jul. 2018. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/RCA/article/view/143>. Acesso em: 15 mar. 2021.

PUERARI, Alcides; BEN, Claudia; BERSCH, Fabiane Elise Poletto; ROSAS, Giovana de Fatima Leite; BARONIO, Janete Ester; KLAUS, Suzimeri Schmoller. A comunicação interna como ferramenta de gestão. **Paraná Cooperativo Técnico Científico**, Curitiba, v. 11, n. 130, p. 60-70, ed. esp. 12, 2015. Disponível em: <http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/283/1710/12_tecnico_cientifico-compactado-1.pdf#page=61>. Acesso em: 15 mar. 2021.

RAMOS, Jessica da Silva; WEGNER, Roger da Silva; PEREIRA, Murilo Sagrillo; GODOY, Leoni Pentiado; NETO, Cyro Rei Prato. O clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 68-82, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3118>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ROCHA, Maria Miriene Silva; LUZ, Cláudia Noletto Maciel. A importância da comunicação nas organizações. **Revista Multidebates**, Palmas, TO, v. 4, n. 3, p. 10-23, ago. 2020. Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/249>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e

atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502193994/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020502/cfi/6/10!/4/18/2/2@0:90.8>>. Acesso em: 19 nov. 2020.