

Como superar barreiras na comunicação nas organizações

RESUMO

Por meio de pesquisa exploratória, utilizando-se de revisão de literatura, este artigo teve como objetivo estudar e verificar a importância da comunicação, inclusive dentro das organizações, considerando principalmente as barreiras que impedem ou dificultam a fluidez da comunicação, pois as organizações são feitas por pessoas. Nesse contexto, apresenta-se o conceito de comunicação, processo de comunicação e comunicação organizacional, focando na integração da comunicação. O estudo identificou barreiras como falta de entrosamento, falta de clareza de objetivos, hábitos de linguagem, diferença de status, sobrecarga de informação, entre outros. Entende-se que é muito difícil, para não dizer impossível, superar totalmente essas barreiras, mas é necessário que as empresas estejam atentas para este cenário a fim de minimizar isso e tornar o ambiente organizacional mais funcional, atrativo e agradável.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação nas Organizações. Processos na Comunicação. Barreiras na Comunicação nas Organizações

Tânia Maria Bassetti de Abreu

taniaabreu@uvv.br

Universidade Vila Velha (UVV), Vila Velha, Espírito Santo, Brasil.

Melina Cecon Bazoni

melinabazon@yahoo.com.br

Universidade Vila Velha (UVV), Vila Velha, Espírito Santo, Brasil.

INTRODUÇÃO

A comunicação é muito importante para o bom funcionamento dos processos dentro de todos os departamentos de uma organização. Ela é fundamental para as relações interpessoais gerando assim um clima favorável na organização. Quanto mais bem informados, mais os funcionários tendem a estar envolvidos de forma positiva com a organização. No entanto, quando existem barreiras (ruídos) na comunicação de uma organização podem ocorrer situações que são muitos difíceis de serem resolvidas.

A comunicação quando mal transmitida ou feita de forma inadequada dentro das organizações gera ruídos, inseguranças, desmotivação e compromete todo o clima organizacional. A comunicação bem trabalhada dentro de uma organização é muito influente na construção de ambiente harmônico e integrado. Sendo assim, que barreiras de comunicação existem dentro da organização e de que forma elas podem ser superadas? As organizações precisam ter a consciência de que superar as barreiras é muito importante e que se investirem em uma comunicação bem planejada e adequada permitirão que os funcionários e os departamentos se comuniquem entre si de forma correta, podendo gerar harmonia, motivação, comprometimento.

O objetivo geral do artigo visou analisar a estrutura do processo comunicativo, citando os principais ruídos, ou barreiras, que interferem na comunicação, especialmente a organizacional. Serão apresentadas soluções para que estes ruídos sejam minimizados fazendo com que as organizações possam alcançar um nível de excelência em seus processos comunicacionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação acompanha o ser humano desde seu nascimento e ela faz parte do dia a dia, acontece a todo tempo. É um fator de extrema importância para transmitir informações, fatos, ideias, desejos. Qualquer gesto e palavra é uma ação comunicativa. O tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, os olhares, até a roupa que se veste, tudo isso comunica algo às pessoas. Matos (2009) escreve sobre a origem da palavra comunicação e também a define assim:

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Segundo Rabaça e Barbosa (1987), no livro Dicionário de comunicação, comunicar implica em participação (*communicatio* tem sentido de “participação”), interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações (MATOS 2009, p. xxvii).

A tentativa de definir o significado da comunicação é antiga e Bordenave coloca que “foi só na década de 70 que se começou a conceder uma importância concreta ao fato de o homem ser ao mesmo tempo o produtor e o criador de sua sociedade e sua cultura. Descobrimos então o homem social”. (BORDENAVE, 1999, p. 7).

Esse autor chega a afirmar que “a comunicação confunde-se, assim, com a própria vida. Temos tanta consciência de que comunicamos como de que respiramos ou andamos” (BORDENAVE, 1999, p. 19). Tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente a transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para outro.

Bordenave propõe uma reflexão sobre a amplitude da comunicação, não apenas com um processo lógico, de que existe apenas o sentido único – eu emito e você recebe, mas que a territorialidade da comunicação é infinita. É, antes de tudo, um ato humano, um processo social, como confirma Freire (1982, apud SOUZA, p. 48), “[...] as relações humanas e sociais, os mundos simbólicos e imaginário constituem um processo que acompanha os homens desde sempre e é o que define a comunicação como um processo social”.

As visões de Bordenave e Freire sobre a comunicação vão ao encontro do tema desse artigo, que visa propor uma discussão sobre como as barreiras de comunicação se encontram nas relações organizacionais e o quanto ainda são pouco perceptíveis e tratadas nesse contexto. Berlo (1999) afirma que “[...] nosso objetivo básico na comunicação é nos tornar agentes influentes, é influenciarmos outros, nosso ambiente físico e nós próprios, é nos tornar agentes determinantes, é termos opção no andamento das coisas [...]”. (p. 12).

O ser humano se desenvolve e se realiza graças à capacidade de comunicar com os outros indivíduos da sociedade. Sem a comunicação haveria muitas complicações. Matos descreve, em síntese, que se comunica para: “sobreviver; interagir; cooperar; satisfazer necessidades biológicas; físicas e psicológicas; nos sentir aceitos; para nos relacionar com outras pessoas; suprir necessidades práticas; desenvolver atividades econômicas[...]” (MATOS 2009, p. xxx).

Isso tanto no mundo pessoal quanto no mundo organizacional, pois dentro das organizações as informações produzidas e transmitidas causam impactos na vida dos funcionários, porém, estes impactos podem causar efeitos diversos daqueles que se pretendia caso a comunicação não seja bem transmitida. Daí a importância de uma comunicação eficiente e eficaz (MATOS, 2009).

Robbins (2007) destaca que a comunicação possui quatro funções na organização: controle (mediante a hierarquia pré-disposta pela instituição), motivação (transparência de informações mediante os colaboradores, emissão de retroação e contribuição para melhoria contínua), expressão emocional (relacionamento aproximado entre os colaboradores) e informacional (emissão de informações que contribuem para tomada de decisões).

Com os avanços tecnológicos a comunicação aumentou a sua eficácia graças a inúmeras invenções. Fotografia, telefone, rádio, televisão, satélite e computadores são apenas alguns exemplos de descobertas que favoreceram o domínio do poder da comunicação, ampliada pelo espaço e o tempo. Atualmente, o mundo se encontra interligado por uma rede global que permite a divulgação de qualquer informação em tempo instantâneo e entre áreas distantes. Isso ajudou muito as organizações estarem mais próximas de seus clientes, fornecedores e também do público interno.

Tudo comunica. Portanto é necessário prestar atenção na forma como nos comunicamos, pois só assim tem-se noção do mundo em que se vive,

tem-se a capacidade de modificá-lo. O sucesso pessoal e profissional está atrelado à capacidade de se comunicar bem.

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Toda comunicação constitui um processo. O processo de comunicação envolve etapas que descrevem o caminho percorrido quando se transmite uma informação. Para entender como tudo acontece é preciso compreender o conceito da palavra processo. “Quando chamamos algo de processo, queremos dizer também que não tem *um* começo, *um* fim, uma sequência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada. É móvel” (BERLO 1999, p. 23).

A busca para compreender como funciona o processo de comunicação é antiga. Berlo (1999) em seu livro coloca que Aristóteles, em *Retórica*, afirmou que: “devemos olhar para três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência” (p. 29). Ele quis dizer que cada um desses elementos é necessário à comunicação e que se pode organizar o estudo do processo sob três títulos: 1) a pessoa que fala; 2) o discurso que faz e 3) a pessoa que ouve.

Falar de comunicação, inicialmente, parece fácil, porém não é, pois envolve muitas etapas e todas elas são sujeitas à interferência durante o seu percurso. Kunsch (2003) escreve sobre um dos pontos a considerar no aspecto relacional da comunicação e usa Hall para afirmar que: “As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria e a interpretação dela serão afetadas” (HALL, apud KUNSCH 2003, p.71).

No que diz respeito à direção da comunicação nas organizações, Robbins (2007) relata que a direção da mensagem emitida pode ser vertical ou horizontal. Ainda, a mensagem disseminada verticalmente pode-se dividir entre descendente e ascendente, sendo:

Descendente: A mensagem parte da cúpula com destino à base da organização. Segundo o autor, é usada por líderes de grupos e gerentes.

Ascendente: A mensagem parte da base para a cúpula. O objetivo é fornecer *feedback*.

A comunicação horizontal (lateral), segundo Robbins (2007), é a comunicação que ocorre entre membros de um mesmo grupo, grupos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente.

Pimenta (2009) relata que as mensagens que circulam entre departamentos ou entre colegas precisam ser cada vez mais organizadas, a fim de proporcionar melhor desempenho do processo comunicativo. A autora cita ainda que uma das dificuldades encontradas nas organizações é a retenção de informações relevantes por grupos, departamentos ou equipes, fazendo com que o controle sobre outros grupos seja comprometido.

No processo de comunicação espera-se que a comunicação seja bem feita e fiel. São necessárias habilidades comunicativas, para evitar a todo custo que os ruídos prejudiquem e desfigurem a comunicação. Nassar (2006) expõe que:

A comunicação pessoal e profissional foi alçada a categoria de arma de gestão, requisitada no esforço coletivo para a construção de percepções positivas sobre a empresa, sua marca, seus produtos, seus serviços, junto aos consumidores, empregados e suas famílias, fornecedores, distribuidores, comunidade, acionistas, sindicatos, imprensa, ONGs, autoridades e outros públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, todas as pessoas da empresa, do porteiro ao presidente, são em seus relacionamentos, os grandes construtores da imagem da organização. (NASSAR 2006, p. 27-28).

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação dentro das organizações nem sempre foi valorizada ou reconhecida como uma ferramenta de essencial importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, segundo Bueno, e foi somente na década de 1990 que a comunicação deixa de ser apenas um conjunto de atividades realizadas de forma desintegrada para “constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse”. (BUENO, 2003, p. 7).

A partir disso, a comunicação começa a ser entendida como estratégica para as organizações. De acordo com Kunsch, a função estratégica da comunicação organizacional tem por objetivo “abrir os canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios”. (KUNSCH, 2003, p. 103).

A empresa pode ser encarada como um organismo vivo, pois ela vive em um processo constante de planejamento, implementação, avaliação, organização e direcionamento de suas práticas, segundo Pimenta (2006). A autora diz que essa organicidade da empresa é um requisito importante para garantir:

Sobrevivência de um mercado altamente competitivo;

Adequação às inovações tecnológicas e transformações culturais;

Expansão, ampliando vendas e lucros.

A comunicação está intrinsecamente articulada a esse processo tornando-o viável. Ela interliga os vários elementos (indivíduos, grupos, departamentos) organicamente e projeta qualidade desse processo para o público externo da empresa. (PIMENTA, 2006, p.58)

Torquato (1996) defende que a função básica da comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação. Para tanto, é necessária uma estrutura bem definida e coordenação centralizada. Essa coordenação seria responsável pelas pesquisas, táticas, estratégicas, normas, canais, fluxos, planos de comunicação.

Matos (2009) argumenta que a comunicação em uma organização acontece de diversas formas e podem variar quando estão relacionadas a contextos diferentes, elementos e tipos de comunicação que serão utilizadas. Ele afirma que a comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não-verbal.

Segundo esse autor, a comunicação verbal envolve trocas de conhecimento e experiências, participação e transmissão. Ela pode ser: interna (quando acontece dentro da empresa) e externa (quando ultrapassa os limites da empresa). Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita.

A comunicação oral é muito importante, muitas questões poderiam ser resolvidas por meio de um contato, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e *feedback*. As comunicações orais merecem muita atenção. Quanto aos tipos de comunicação a serem utilizados, podem ser: formal (realizada através da hierarquia: veículos) e informal (realizada fora do sistema convencional: consideradas inadequadas, Rádio peão ou rádio corredor). (MATOS, 2009).

Comunicação não-verbal é aquela que passa a informação manifestando sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça ou o dedo indicador para indicar um “não”. Geralmente, não temos consciência nem controle voluntário de toda essa sinalização não-verbal e as pessoas confiam nessa linguagem silenciosa, que fala da essência do ser humano, do que ele está sentindo, segundo Matos (2009).

Com relação a isso o autor explica que: “Raríssimas vezes falamos tudo o que pensamos e / ou sentimos, mas para um bom entendedor somos sempre capazes de demonstrar o que estamos sentindo, porque muito dessa sinalização não-verbal não é necessariamente consciente e também não tem controle voluntário” (MATOS, 2009, p.55).

É possível perceber que devido ao grande número de informações e relações interpessoais que ocorrem dentro das organizações, ter um setor que centralize essa atividade é de grande importância para evitar ruídos e falhas na comunicação que possam prejudicar o negócio (PIMENTA, 2006).

Segundo essa autora, o setor transmitirá aos funcionários informações cotidianas (avisos, comunicados, jornal interno) e ainda princípios, como a missão e os valores, difundindo assim a cultura organizacional que é primordial para a formação de uma imagem e posicionamento firme. Outras atividades que podem ser executadas por esse setor são: a realização de eventos visando aproximar a empresa dos empregados e a utilização de canais para facilitar a comunicação, permitindo ouvir as necessidades e percepções dos funcionários.

Sobre os canais (veículos) de comunicação, Pimenta (2006) observa que são recursos ou instrumentos utilizados para fazer circular a comunicação na empresa. Necessariamente, é passada por meio de um canal de comunicação, por isso, a escolha do canal é, muitas vezes, fator importante na efetividade da comunicação. Berlo (1999) mostra que

Toda ideia a ser comunicada tem suas particularidades, que podem ser determinantes para a escolha do conteúdo da mensagem, o código, o tratamento da mensagem, as preferências do próprio emissor, o objetivo do emissor, o impacto que se deseja atingir e as quantidades de verba disponíveis para tal ação influenciam na escolha dos canais de comunicação (BERLO, 1999, p. 67-68).

Para Berlo (1999), existem três tipos de canais: pessoais, impessoais e de referência.

- Canais pessoais: envolvem duas ou mais pessoas, as quais se comunicam diretamente entre si, face a face, por telefone, fax, *e-mail* ou pelo correio;
- Canais impessoais: transmitem mensagens sem contato ou interação pessoal, incluindo mídia, atmosfera (ambientes planejados) e eventos (ocorrências planejadas para comunicar mensagens específicas ao público desejado);
- Canais de referência: recomendações de outras pessoas que influenciam nas decisões.

Segundo o autor, a utilização dos diversos canais da comunicação mencionados acima pode tornar o processo mais eficiente. Se em algum dos setores forem encontrados problemas, ruídos ou barreiras haverá maior facilidade de resolução, ainda mais se existir influência dos funcionários de sugestões para a melhoria da comunicação. Os canais possibilitam o relacionamento ágil do mais alto escalão da organização com todo o seu público interno.

Chiavenato (1999) afirma que toda organização deve ser construída sobre uma firme e segura base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade.

Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação. Drucker afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira, qual a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? A segunda, qual a informação eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando? Em plena era da informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação (CHIAVENATO, 1999, p. 404).

Para esse autor, a comunicação passa, dessa forma, a representar um papel cada vez mais importante na viabilização da gestão organizacional mais participativa baseada em conhecimentos compartilhados através dos atuais suportes tecnológicos. Criar significados e compartilhar conhecimentos são fatores essenciais para uma efetiva estruturação organizacional. A comunicação é importante e necessária para gestores e empregados.

BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Esse é o ponto central deste artigo: As barreiras na comunicação. São um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem no processo comunicacional. Torquato cita alguns fatores:

Relacionamentos entre grupos, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação,

indefinição de fontes de comunicação, os boatos. (TORQUATO 1998, p. 163).

Esse autor mostra que as barreiras na comunicação são as mais diversas. Qualquer fator que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado da comunicação. Portanto, é necessário ter muita habilidade para detectar os problemas para poder enfrentar as mais diferentes situações e melhorar o entendimento com as pessoas.

Chiavenato (2010) acredita que muito dificilmente a comunicação ocorre sem problemas e que quase sempre existem fatores que reduzem a probabilidade de que ocorra comunicação bem-sucedida.

Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. (CHIAVENATO 2010, p. 426).

O autor destaca alguns fatores que podem atrapalhar o processo de comunicação, são eles:

Ideias preconcebidas; Interpretações pessoais; Preconceitos pessoais; Inabilidade de comunicação; Dificuldade com o idioma; Pressa ou urgência; Desatenção ou negligência; Desinteresse; Outros interesses prioritários; Emoção ou conflito; Laconismo ou superficialidade; Motivação (CHIAVENATO, 2010, p. 426).

Crivelaro e Takamori (2005) também destacam alguns os ruídos na comunicação como: “Falta de atenção; Preconceitos; Negativismo; Ataques pessoais; Falar em demasia; Uso de palavras difíceis; Parcialidade; Paciência; Equilíbrio e controle; Senso de humor; entre outros.” (Idem 2005, p. 72-73).

Para Kunsch (2003, p. 74) “Barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa.”. Já Dubrin (2003) defende que ruído é qualquer coisa que atrapalhe a comunicação. “O “ruído” é qualquer coisa que perturbe a comunicação, incluindo as atitudes e emoções do receptor. O ruído inclui o estresse do trabalho, o medo, a ambivalência e uma forte defesa por uma posição oposta. O ruído de uma máquina, a música ambiente e o bate-papo entre colegas e ao celular estão entre os muitos exemplos de ruído no local de trabalho” (DUBRIN 2003, p. 206).

Gil (2001) apresenta sua visão sobre o que entende por ruído: “Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador” (GIL 2001, p. 74).

De acordo com Gil (2001, p. 74-75), há vários fatores que impedem a eficácia de uma mensagem. Da parte do emissor, podem ser consideradas as seguintes:

- Falta de clareza nas ideias: Muitas vezes, o emissor tem uma vaga ideia do que pretende comunicar, mas, em lugar de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo.

- Comunicação Múltipla: Uma pessoa pode estar interessada em se comunicar apenas verbalmente. Na realidade, pode expressar-se também pelas mãos, pela curvatura do corpo, pelo movimento dos músculos da face, entre outras maneiras.

- Problemas de codificação: A expressão precisa ser clara, o que significa que o comunicador deve tomar cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz para evitar ruídos.

- Bloqueio emocional: A vergonha, o receio de falar errado, a emoção ou o medo de ser mal interpretado

- Hábitos de locução: A repetição excessiva de palavras, o uso de palavras incomuns, que ocorre principalmente quando a pessoa quer dar a impressão de que é uma autoridade e podem provocar distração ou irritação no interlocutor, prejudicando a comunicação.

- Suposição acerca do receptor: Quando uma pessoa inicia a conversa do que supõe que a outra pessoa pensa ou sabe, a comunicação pode não se completar.

Os ruídos decorrentes do receptor, ou melhor, os obstáculos à comunicação, segundo Gil (2001, p. 75-77) são os seguintes:

- Audição seletiva: As pessoas concentram-se basicamente no que julgam importantes. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas.

- Desinteresse: Os assuntos abordados nas conversas nem sempre são interessantes e tendem a desligar-se quando alguém está falando de um assunto desinteressante.

- Avaliação prematura: Uma pessoa ouve atentamente o início de uma mensagem e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente. Pode ocorrer, entretanto, que ao longo de seu desenvolvimento o sentido da mensagem se altere sensivelmente.

- Preocupação com a resposta: Por estarem mais preocupadas com a própria resposta, deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem e retém parcialmente o conteúdo.

- Crenças e atitudes: Quando crenças mais enraizadas são objeto de crítica, podem sentir-se ofendidos e mesmo ameaçados.

- Reação ao emissor: A reação à pessoa que fala também contribui para que se ouça menos do que foi dito. Nem sempre se é capaz de ouvir tudo o que as pessoas dizem.

- Preconceitos e estereótipos: Preconceitos impedem a outra pessoa a oportunidade de falar. Antecipa-se o que ela pode ter a dizer ou simplesmente a descarta. Muitas vezes, supõe-se que tais pessoas não têm qualquer coisa importante para dizer.

- Experiências anteriores: Aquilo que se ouve ou entende quando alguém fala é, em grande parte, resultado de experiências próprias, necessidades ou formação.

O que se ouve na realidade é o que as mentes dizem que a pessoa falou. Daí a tendência a promover filtragens ou distorções nas mensagens recebidas.

- Atribuição de intenções: Os receptores podem estar preocupados em "ler nas entrelinhas" a mensagem que lhes é passada.

- Comportamento defensivo: Quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, agressividade, ironia etc.

-Diante desses fatores percebe-se que uma comunicação com fluidez e eficácia é um requisito indispensável em qualquer organização. Saber transmitir uma mensagem, garantindo que esta vai ser correctamente percebida por quem a recebe é, sem dúvida alguma, um ponto chave nas relações interpessoais.

Dubrin (2003) cita sete barreiras à comunicação, são elas: semânticas; filtragem de informações negativas; credibilidade do rebimento; sinais misturados; diferentes padrões de referências; julgamento de valor; sobrecarga de comunicação. Segundo o autor: "as quatro primeiras referem-se principalmente ao envio de mensagem; as quatro ultimas estão relacionadas ao recebimento". (Idem, p. 216).

Kunsch (2003, p. 74) salienta que no âmbito organizacional, além das barreiras gerais ou comuns no processo comunicativo, encontram-se outras específicas, aplicadas mais à comunicação organizacional. As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

- Barreiras mecânicas ou físicas: são as relacionadas aos aparelhos de transmissão, como barulho, ambientes e equipamentos inadequados.

- Barreiras fisiológicas: diz respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala. A surdez, a gagueira, entre outros.

- Barreiras semânticas: Assim como Dubrin (2003), Kunsch (2003) afirma que essas barreiras são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor.

- Barreiras psicológicas: são os preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação. Estão relacionados com atitudes, crenças, valores e cultura das pessoas.

Kunsch (2003, p.74-75) ainda ressalta que as barreiras que se colocam à comunicação nas organizações não são consideradas somente pelos pesquisadores da comunicação, mas também por autores que se dedicam aos estudos das organizações e do comportamento organizacional. Serão analisadas quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional:

- Barreiras pessoais – No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo dependerá da personalidade, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta nos contextos.

- Barreiras administrativas / burocráticas: Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações; distância física; especialização das funções-tarefas; relações de poder, autoridade e espaço; posse das informações, entre outras.

- Excesso de informação: Bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações nas mais variadas formas tem causado uma espécie de saturação para o receptor.

- Comunicações incompletas e parciais: são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Kunsch (2003, p. 76-77) também destaca outras barreiras como: “Audição seletiva; Juízo de valor; Credibilidade da fonte; Problemas de semântica; Filtragem; Linguagem intragrupal; Diferença de status; Pressão de tempo; e Sobrecarga nas comunicações”. Esses tipos de barreiras se assemelham aos já mencionadas, mas é importante considerá-las novamente, pois estão muito presentes no dia-a-dia das organizações.

É importante checar se as rotinas e os processos estão funcionando bem. Caso não, é imprescindível analisar o que está acontecendo, rever ou criar mecanismos que orientem os envolvidos a se comunicarem corretamente, visando alcançar objetivos organizacionais.

ANÁLISE

A fim de organizar e expor melhor o pensamento dos autores investigados e facilitar a análise, foi elaborado um quadro onde estão as barreiras mais citadas pelos autores:

Quadro 1: Principais barreiras apontadas pelos autores investigados

AUTORES	BARREIRAS (Fatores e fontes de ruídos).
Dubrin	<ul style="list-style-type: none"> - Semântica; - Filtragem de informações negativas; - Credibilidade do receptor; - Sinais misturados; - Diferentes padrões de referência - Julgamento de valor; - Sobrecarga de Comunicação
Torquato	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos entre grupos; - Retenção de informação por parte de determinados grupos; - Constrangimento entre áreas; - Rotinas emperradas; - Fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens; - Dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final; - Incompreensão de mensagens; - Incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores; - Relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível; - Pouca visibilidade de canais; - Pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação; - Indefinição de fontes de comunicação; - Os boatos.

Chiavenato	<ul style="list-style-type: none"> - Ideias preconcebidas; - Interpretações pessoais; - Preconceitos pessoais; - Inabilidade de comunicação; - Dificuldade com o idioma; - Pressa ou urgência; - Desatenção ou negligência; - Desinteresse; - Outros interesses prioritários; - Emoção ou conflito; - Laconismo ou superficialidade; - Motivação.
-------------------	---

Quadro 1: Principais barreiras apontadas pelos autores investigados (continuação)

AUTORES	BARREIRAS (Fatores e fontes de ruídos).		
Gil	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Por parte do Emissor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza nas ideias; - Comunicação Múltipla; - Problemas de codificação; - Bloqueio emocional; - Hábitos de locução; - Suposição acerca do receptor. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Por parte do Receptor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audição seletiva; - Desinteresse; - Avaliação prematura; - Preocupação com a resposta; - Crenças e atitudes; - Reação ao emissor; - Preconceitos e estereótipos; - Experiências anteriores; - Atribuição de intenções; - Comportamento defensivo. </td> </tr> </table>	<p>Por parte do Emissor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza nas ideias; - Comunicação Múltipla; - Problemas de codificação; - Bloqueio emocional; - Hábitos de locução; - Suposição acerca do receptor. 	<p>Por parte do Receptor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audição seletiva; - Desinteresse; - Avaliação prematura; - Preocupação com a resposta; - Crenças e atitudes; - Reação ao emissor; - Preconceitos e estereótipos; - Experiências anteriores; - Atribuição de intenções; - Comportamento defensivo.
<p>Por parte do Emissor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza nas ideias; - Comunicação Múltipla; - Problemas de codificação; - Bloqueio emocional; - Hábitos de locução; - Suposição acerca do receptor. 	<p>Por parte do Receptor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audição seletiva; - Desinteresse; - Avaliação prematura; - Preocupação com a resposta; - Crenças e atitudes; - Reação ao emissor; - Preconceitos e estereótipos; - Experiências anteriores; - Atribuição de intenções; - Comportamento defensivo. 		
Crivelaro e Takamori	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atenção; - Preconceitos; - Negativismo; - Ataques pessoais; - Falar em demasia; - Uso de palavras difíceis; - Parcialidade; - Paciência; - Equilíbrio e controle; - Senso de humor. 		
Kunsch	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras mecânicas ou físicas; - Barreiras fisiológicas; - Barreiras semânticas; - Barreiras psicológicas; - Barreiras pessoais; - Barreiras administrativas / burocráticas; - Excesso de informação; - Comunicações incompletas e parciais; - Audição seletiva; - Juízo de valor; - Credibilidade da fonte; - Problemas de semântica; 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Filtragem; - Linguagem intragrupal; - Diferença de status; - Sobrecarga nas comunicações.
--	--

Com base no quadro 1, observa-se no quadro 2 as barreiras mais citadas neste estudo:

Quadro 2: Barreiras mais apontadas pelos autores investigados.

- Falta de entrosamento / envolvimento.	- Preconceitos.
- Filtragem.	- Diferença de status.
- Percepção seletiva.	- Sobrecarga nas comunicações.
- Falta de clareza de objetivos.	- Falta de credibilidade da fonte.
- Hábitos de locução / Linguagem.	

Um dos fatores de grande relevância, fonte de muitos ruídos e pouco mencionado pelos autores estudados, foi a barreira do comportamento não-verbal. Essa comunicação é essencial na transmissão de mensagens face a face. É o momento em que há comunicação através dos gestos, olhares e esse comportamento às vezes revela algo a mais que a linguagem falada.

Essa comunicação pode se tornar uma grande barreira quando não executada de forma coerente. É preciso ter atenção com gestos, expressões faciais, linguagem corporal e tom de voz, pois transmitem o que se pensa e sente.

O tom de voz do transmissor, sua expressão e a aparente receptividade às respostas dos outros causam impacto sobre o receptor. Esses aspectos sutis não-verbais de comunicação com frequência afetam a reação do ouvinte mais do que o conteúdo da mensagem. Quando enviar mensagens a outras pessoas, é importante ter em mente que todos os aspectos do comportamento não-verbal influenciam na comunicação e é preciso tomar cuidado com eles.

Outro fator não abordado foi a tecnologia nas organizações. Vive-se atualmente a era da informação e um elemento que surgiu não só para contribuir, mas para tornar-se elemento inseparável do mundo corporativo, foi a internet, considerada por muitos a invenção do século. É cada vez mais difícil imaginar o dia a dia de uma organização sem a participação da internet.

E-mail, Skype, sites, redes sociais são algumas ferramentas que cada dia mais fazem parte do mundo organizacional com considerável adaptação, facilidade e relevância. Entre essas, pode-se destacar também as videoconferências e os comunicadores internos (intranet).

O uso inadequado da internet gera grandes ruídos no ambiente organizacional. Essa barreira acontece quando o funcionário está executando seu trabalho e o interrompe para atender o celular, mandar mensagens pessoais, checar e-mails ou atualizar redes sociais. Tantas distrações digitais acabam impactando negativamente a execução do trabalho podendo torná-lo mais difícil e prejudicar a produtividade.

É preciso também ter atenção na forma como se escreve por um meio digital, no horário em que se envia uma mensagem, no grau de intimidade que se tem

com a pessoa com quem se comunica. Tudo isso pode estimular uma barreira (ruído) no processo de comunicação.

POSSIBILIDADES PARA SUPERAR AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após estudo sobre o que é a comunicação, sua importância para a organização e os problemas causados pelas barreiras (ruídos), é imprescindível que as organizações não fiquem paradas diante das diversas situações que podem ocorrer devido a descuidos no processo comunicativo. Se a comunicação flui de forma eficaz, o retorno tende a ser que os colaboradores compreendam as mensagens e as executem conforme comunicado.

Para Gil (2001), remetente e destinatário devem atentar para seus devidos papéis. Para o autor, é necessário que o remetente busque a melhor forma de expressar-se, e é preciso também que o destinatário empenhe-se para compreender a mensagem e transmitir resposta ao remetente, da melhor maneira possível, a fim de que o processo comunicativo não seja abalado, evitando prejuízos nos aspectos psicológico, profissional, documental, financeiro, entre outros que podem comprometer o andamento dos procedimentos dentro da organização.

Gil (2001) relaciona cinco elementos fundamentais para uma comunicação eficaz dentro das organizações, são eles:

1- Sintonizar com o receptor: O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isso porque 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.

2- Ouvir: Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas e é frequentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita esclarecer mais adequadamente as intenções do outro. Por isso convém estar atento a uma série de recomendações para ouvir de forma eficaz:

- diminuir ao máximo os fatores capazes de provocar distrações;
- transferir as chamadas telefônicas enquanto se estiver falando com alguém;
- fechar a porta da sala e impedir que outras pessoas apareçam inesperadamente se estiver falando com alguém;
- garantir que a cabeça não esteja cheia de outros pensamentos;
- manter uma postura relaxada, porém atenta, ao falar com alguém. A eficácia da audição também está relacionada com a postura corporal;
- olhar para a pessoa de frente;
- ser eficiente no contato visual, o que significa nem olhar fixamente nem desviar o olhar a todo o momento;
- inclinar-se suavemente em direção à pessoa, se estiver sentado;

- utilizar os sinais não verbais. Movimentos com a cabeça, sorrisos, sinais de surpresa e de admiração são muito positivos;

- usar os recursos de interrogação e reformulação, pois expressam a atitude de escuta. Por exemplo: “Você disse que... é isso mesmo?” e “Você se referiu a... Pode esclarecer um pouco mais?”

3- Provocar realimentação: A comunicação é um ato bilateral. A pessoa interessada em se comunicar deve procurar obter do interlocutor a realimentação da mensagem. É importante que o interlocutor seja colocado à vontade e encorajado a falar, sobretudo para pedir mais esclarecimento.

4- Expressar-se: O ato de expressar-se diante de uma pessoa ou de um grupo requer certo número de cuidados. Os mais importantes serão analisados a seguir:

- A Voz: precisa estar ajustada ao local e número de pessoas relacionados à comunicação. É preciso ter cuidado com o tom. Quando se fala para muitas pessoas como, por exemplo, em um auditório, pode-se falar em um tom mais elevado, mas face a face deve-se falar em um tom mais baixo.

- Os Gestos: Já foi lembrado que as pessoas não se comunicam apenas pela voz ou pela escrita. Todo o corpo fala: os olhos, as mãos, os pés. Atenção especial deve ser conferida ao olhar, pois este pode ser entendido como ligação entre o emissor e o receptor. Olhar o outro serve para certificar-se de que é para ele que se fala, para solicitar atenção e também para indicar como sua fala é recebida.

- O Silêncio: Quem quer comunicar-se bem deve ceder à tentação de falar o tempo todo. Mais do que isso: é preciso encorajar o interlocutor a falar. Um breve período de silêncio poderá auxiliar na reflexão sobre o que se ouviu e conduzir o indivíduo a manifestar-se, caso julgue necessário.

- A Linguagem: Deve-se buscar uma linguagem adequada. Convém utilizar termos claros e precisos, evitando uso de sinônimos só pelo prazer da variedade.

5- Apoiar: Certos tipos de comportamento fazem com que as pessoas reajam defensivamente, inibindo a comunicação, enquanto outros levam as pessoas a se sentirem apoiadas, facilitando, conseqüentemente, a comunicação. Jack R. Gibb (1961, apud Gil, 2001) identifica duas categorias de comportamentos na comunicação: os que provocam atitudes defensivas e os que provocam atitudes receptivas.

- Avaliação versus Descrição: Quando o emissor adota uma postura de avaliação, tende a colocar o receptor na defensiva. Exemplo: chefe que diz ao funcionário: “Preencha esta ficha com muito cuidado, porque sua letra é muito ruim”. Esse chefe poderia assumir uma postura de descrição, dizendo: “Esta ficha precisa ser preenchida a máquina ou com letra de forma”.

- Controle versus Orientação do problema: Ao adotar uma atitude de controle em sua fala, o emissor pode provocar resistência. Quando um chefe diz ao funcionário: “Se você continuar a chegar atrasado vou providenciar uma advertência por escrito”. Se estivesse disposto a proporcionar orientação, esse chefe poderia dizer: “Convém que você procure não se atrasar, pois é norma da empresa a advertência por escrito no caso de atrasos consecutivos”.

- Estratégia versus Espontaneidade: O emissor se vale de uma estratégia para não deixar claros os seus objetivos. O receptor, por sua vez, torna-se defensivo, pois teme ser vítima de uma intenção oculta. Um chefe, por exemplo, pode

insinuar a seus funcionários que “está investigando para saber quem está atendendo os clientes de maneira inadequada”. Esse chefe poderia agir com mais espontaneidade e dizer que foi informado por alguns clientes que não estão sendo bem atendidos e espera que isso não volte a ocorrer.

- Neutralidade versus Empatia: Quando uma comunicação é feita com neutralidade o ouvinte sente falta de interesse e coloca-se na defensiva. É o caso do chefe que na entrevista de avaliação de desempenho diz a seu subordinado: “Seus pontos fortes foram... Avaliação: regular”. Se fosse feita de maneira mais efetiva, com entonação entusiasmada, favoreceria a empatia com o funcionário e, conseqüentemente, um comportamento mais efetivo.

- Superioridade versus Igualdade: Quando o emissor transmite sentimentos de superioridade física, financeira ou intelectual, provoca reações de defesa. É comum ouvir um chefe dizer ao funcionário: “Como você não entende do assunto, deixe isso comigo”. Porém, esse chefe poderia dizer: “Você tem todas as condições para resolver esse problema, mas como ele requer uma solução urgente, gostaria de assumi-lo”.

- Certeza versus Abertura: Há emissores que parecem sempre ter certeza e não admitem a possibilidade de se equivocar. Em virtude disso, predispõem os interlocutores a atitudes defensivas. O chefe diz a um funcionário: “Você não tem absolutamente o direito que alega ter. Nem preciso consultar ninguém, pois não há como atender a sua solicitação”. Poderia apresentar maior flexibilidade nas afirmações e dizer: “Sua solicitação me parece difícil de ser atendida. Em todo caso, vou consultar a gerência para ver se há alguma possibilidade”.

Após a apresentação dos comportamentos acima, é possível identificar que os líderes das organizações possuem o importante papel de se relacionarem com seus colaboradores, fazendo com que as informações sejam passadas da forma correta a fim de eliminar qualquer barreira e fazer com que todos captem o conteúdo transmitido corretamente, de modo a contribuir para que o retorno seja efetivado, conforme desejado pela organização.

Portanto, o emissor deve preocupar-se não somente com o que irá transmitir, mas também com a forma que vai transmitir a informação. É preciso ter atenção com a definição do melhor meio para que isso seja feito, imaginar como será a interpretação dos receptores sobre a mensagem que foi transmitida, avaliar o possível retorno emitido pelos receptores de uma forma clara, objetiva e sincera.

Crivellaro e Takamori (2005) destacam quatro passos para uma boa comunicação:

- assumir de fato e de direito aquilo que tem de ser comunicado, seja uma simples ordem, uma modificação de rotina, a transmissão de alguma norma ou regulamento, entre outros;

- preparar-se psicologicamente e didaticamente para ser um comunicador. Somente num estado de equilíbrio emocional é que se obtém as necessárias condições para preparar-se planejando o meio e a forma de abordagem;

- eliminar todos os ruídos que atrapalham a comunicação;

- obter o retorno. Certificar-se de que todos entenderam o que se está querendo transmitir. Fazer perguntas para realmente ter certeza de que houve entendimento.

CONCLUSÃO

A cada dia a comunicação passa por mudanças, se transforma, cresce e com o passar dos anos os seus meios evoluem. Antes eram cartas, fax e às vezes até viagens que duravam dias para passar informação. Agora existe a internet, com e-mail, Skype, sites, videoconferências, redes sociais, celulares, tudo que permite mensagens instantâneas. Hoje muitas empresas já trabalham com a visão de que a comunicação é uma das mais importantes ferramentas para a integração nas organizações, sendo estratégica, inclusive.

As pessoas estão mais atentas ao ambiente organizacional no qual estão inseridas. A consequência disso é que elas passam a desejar uma maior eficácia no processo comunicativo por parte da organização. O líder / gerente é uma referência da organização para sua equipe e é natural que essa expectativa recaia principalmente sobre ele.

As barreiras de comunicação mais citadas pelos autores consultados foram: Falta de entrosamento / envolvimento, Filtragem, Percepção seletiva, Falta de clareza de objetivos, Hábitos de locução / Linguagem, Preconceitos, Diferença de status, Sobrecarga nas comunicações, Falta de credibilidade da fonte.

Ao iniciar o processo de comunicação deve-se preparar o meio para que o receptor interaja e permita que a mensagem seja passada da forma correta, conquistando assim sua atenção. O ideal é se envolver no diálogo para que a comunicação seja feita com entrosamento sem interpretações pessoais e distorções dos fatos.

Importante também é prestar atenção no todo, em todas as informações que o emissor está transmitindo, sem concentrar-se basicamente no que julga importante. Não é correto o emissor fazer com que a mensagem favoreça o ponto de vista dele ou transmitir somente o que ele deseja que o receptor decodifique, para isso e para a falta de clareza de objetivos e hábitos de locução é fundamental a utilização de uma linguagem calma para manter a sintonia do processo de comunicação, é preciso ser claro e usar uma linguagem específica para cada caso ou pessoa.

Uma boa comunicação é aquela que acontece de forma harmônica e objetiva, sem parecer uma ameaça quando acontece entre pessoas de níveis hierárquicos distintos. As informações precisam ser passadas de forma clara e administráveis para que o receptor possa absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens a eles dirigidas, sem sentir-se sobrecarregados. Existem várias ferramentas para se comunicar, como foi mostrado no artigo. São de maior relevância: empatia, linguagem e *feedback*.

Ao conhecer um pouco mais sobre a comunicação dentro de uma organização, as barreiras que podem dificultar o processo comunicativo, e alguns fatores que podem contribuir para que a comunicação siga com fluidez, é possível compreender que uma organização não prevalece bem posicionada no mercado se a sua comunicação não for bem executada.

Importante lembrar que a comunicação deve ser adequada ao perfil de cada membro da organização. Por fim, estar atendo a essas barreiras e buscar minimizar o impacto delas pressupõe um clima organizacional mais convidativo, amigável e motivador para que pessoas e equipes possam superar desafios e alcançar metas.

How to overcome setbacks in organisations

ABSTRACT

Through exploratory research, using the literature review, this article aimed to study and verify the importance of communication, even within organizations, especially considering the barriers that prevent or hinder the smooth flow of communication, because the organizations are made of people. In this context, it presents the concept of communication, the communication process and organizational communication, focusing on the integration of communication. The study identified barriers such as lack rapport, lack of clarity of objectives, language habits, status differences, information overload, among others. These barriers, when exceeded, cause the companies are always in the right direction.

KEYWORDS: Communication Processes. Organisational Communication. Setbacks in Organisational Communication.

REFERÊNCIAS

BERLO, David K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é comunicação**. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção primeiros passos; 67). 23ª reimpressão, 1999.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CRIVELARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Yukio. **Dinâmica das relações Interpessoais**. Campinas, SP: Editora Alínea. 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev., atual. E ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Ver. E ampl. Barueri, SP: Manole, 2009.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Lazulli, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5 ed. Campinas: Alínea, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial**. 6. Ed. Campinas: Alínea, 2009.

_____. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **PLT Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

SOUZA, Mauro Wilton. **Teoria da comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais**. In: KUNSCH, Margaria Maria Krholing (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editoria, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneiras, 1998.

_____. **Comunicação Empresarial / Comunicação institucional**. São Paulo: Summus. 1996.

Recebido: 23 jun. 2016.

Aprovado: 18 dez. 2016.

DOI: 10.3895/rde.v7n11.4078

Como citar: ABREU, T.M.B.; BAZONI, M.C. Como superar barreiras da comunicação nas organizações. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rde>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

