

---

## EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Adriana Pinheiro Leal<sup>1</sup>, Alberto Mário Mafra Netto<sup>2</sup>, Inêz Carneiro Barbosa<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo constitui-se em uma pesquisa bibliográfica que busca informações a respeito da comunicação nas organizações. Buscou-se desenvolver um trabalho voltado para a preocupação da eficiência do processo de comunicação dentro das organizações. Comunicar-se faz parte do dia-a-dia das pessoas desde o início da história da humanidade, sendo através desse processo que os relacionamentos são estabelecidos. Desse modo, devido sua importância e pelo fato de ser considerada a base de todas as relações humanas, a comunicação, quando bem conduzida, traz contribuições significativas para o mundo corporativo. Assim, percebeu-se a necessidade de trabalhar tal temática, com a finalidade de ressaltar que a comunicação eficaz é imprescindível para o andamento correto das atividades e que só assim, as organizações poderão atingir excelência dos produtos e serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional. Eficiência. Planejamento.

---

## EFFICIENCY IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

### Abstract

This article is a bibliographical research that looks for information about the communication in the organizations. It was sought to develop a work focused on the concern of the efficiency of the communication process within the organizations. Communicating is part of people's daily lives since the beginning of human history, and through this process relationships are established. Thus, because of its importance and because it is considered the basis of all human relationships, communication, when well conducted, brings significant contributions to the corporate world. Thus, it was perceived the need to work on this theme, in order to emphasize that effective communication is essential for the correct progress of activities and that only then, organizations can achieve excellence of products and services.

**KEYWORDS:** Organizational Communication. Efficiency. Planning.

---

<sup>1</sup> [adrianapinheiro511@gmail.com](mailto:adrianapinheiro511@gmail.com)

<sup>2</sup> [alberto.netto@cesmac.edu.br](mailto:alberto.netto@cesmac.edu.br)

<sup>3</sup> [inezcb@hotmail.com](mailto:inezcb@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação ocupa um papel de relevância na vida de todos nós sendo praticamente impossível sobreviver sem se comunicar, ou seja, vive-se na era da informação e comunicar-se é questão de sobrevivência, tanto no âmbito das pessoas como das organizações. Ela exerce um importante poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações. Desse modo, pode-se perceber que além de ser considerada de extrema importância nas relações humanas, a comunicação mostra-se indispensável também no ambiente organizacional.

Nota-se que a comunicação é central para que se desenvolvam os demais processos organizacionais, estando diariamente relacionada à sequência de fluxo de trabalho, permitindo às organizações a realização de seus objetivos. Desta forma, é uma poderosa ferramenta de apoio à gestão.

Para Moreira (2011) a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou funcionários.

Por envolver toda a organização, a comunicação precisa ser vista como um processo estratégico. Bueno (2010) destaca que deveria ser prioridade incluir a comunicação nas estratégias empresariais, pois teria papel fundamental, na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações.

A pesquisa tem como objetivo geral relatar a importância do processo de comunicação eficaz para as organizações. Os objetivos específicos são: a) Realizar o levantamento bibliográfico acerca dos conceitos relacionados à temática do trabalho; b) identificar por que a comunicação organizacional deve ser trabalhada de forma integrada e tomada como estratégia nas relações internas; b) relatar a importância das empresas trabalharem a comunicação institucional mercadológica; c) apresentar a relevância da comunicação

organizacional constar no planejamento estratégico e de ser priorizado como um dos objetivos estratégicos corporativos.

## **2. METODOLOGIA**

De acordo com LINO *et al.* (2008):

A metodologia da pesquisa é de suma importância para todo e qualquer trabalho de cunho científico e/ou técnico, pois é a partir deste momento, que se traçam caminhos que serão percorridos durante a pesquisa para o atingimento dos resultados, resolução de problemas, levantamento de hipóteses ou questionamentos acerca de uma realidade.

A presente pesquisa classifica-se como bibliográfica, sendo desenvolvida com base numa investigação de caráter exploratório descritivo, baseada na análise da literatura já publicada como livros, revistas e informações disponibilizados na Internet, de forma a ter uma visão mais abrangente do tema.

Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa bibliográfica trata-se do:

Levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Após o levantamento dos dados, os mesmos serão analisados, sistematizados e organizados de acordo com os objetivos do trabalho.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1. Conceito de Comunicação**

O conceito de comunicação abrange vários aspectos. Ele é estudado no meio acadêmico com o intuito de buscar a compreensão nos processos de comunicação, tanto na forma simbólica e no envolvimento do sujeito com o processo de trocas de mensagens, quanto da utilização da escrita, dos gestos e da fala.

A comunicação é empregada no dia-a-dia do ser humano, no trabalho e no meio social, como forma de relacionamento e interação com o outro. A comunicação do indivíduo, em uma instituição pode gerar mensagens, positivas ou negativas, dependendo da forma que for compreendida. As atitudes, o comportamento, a socialização, a forma como fica representada a imagem e a legitimidade da argumentação da empresa influenciam na compreensão de quem está recebendo a mensagem.

Derivada do latim *communicare*, a palavra comunicação quer dizer “partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum” (BAHIA, 1995). O relacionamento com o outro indivíduo pode ser alterado pela forma que foi compreendida a mensagem. Essa comunicação pode ser eficaz ou não, daí a importância de um programa bem elaborado que busque atingir as metas propostas por cada organização.

Muitas empresas criam departamentos exclusivos de comunicação, arcam com custos elevados na divulgação dos seus projetos e ações sociais, procuram se posicionar como organizações que se preocupam com a sociedade além de buscar o reconhecimento de uma empresa responsável e de qualidade. O intuito é aumentar a exposição política e econômica, ganhando respeitabilidade e importância na sociedade, podendo até transformar os colaboradores e a população em instrumentos de divulgação qualificada e direcionada aos seus interesses.

Para Kunsch (2003) “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informação”. Uma organização alcança efetividade no processo de comunicação quando identifica os fatores que contribuem para a eficácia e a eficiência do objetivo traçado. A análise dos meios, das funções e das influências comunicacionais ajuda os administradores a elaborar e transmitir mensagens que possam ser compreendidas e aceitas pelo público-alvo de forma adequada.

De acordo com Martino (2010), “comunicação é situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, isto é, trocam ideias, informações ou mensagens. É isto que, sem dúvida, mais prontamente entendemos como comunicação”.

Percebe-se que a comunicação leva em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos em uma situação específica, incluem elementos como uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem.

A mensagem pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras, escritas, desenhos e assim por diante, ou a troca de comportamentos, tais como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros não verbais.

Observa-se que a utilização da comunicação nas organizações com o objetivo de alcançar a relação simbólica, o respeito e a credibilidade resulta em um maior grau de interação com o seu público mantendo a imagem e o respeito pela empresa sólida. A importância de identificar se a comunicação está sendo compreendida e se a utilização deste formato de informação torna possível a aproximação da mensagem transmitida de forma efetiva com sua sociedade.

Vários problemas enfrentados pelas instituições atualmente podem ser atribuídos às falhas existentes nos processos de comunicação. Cabe ressaltar

que os ruídos existentes na comunicação não necessariamente são os únicos causadores de problemas de gestão. Sendo assim, conclui-se que, da mesma forma que a gestão do conhecimento não é trivial, compreender o processo de comunicação organizacional também não é das tarefas mais fáceis. Para que a comunicação ocorra, a princípio é necessária a ocorrência de uma série de fatores para que o emissor e o receptor se correspondam.

A comunicação se torna eficaz a partir do momento em que ambas as partes se compreendem integrada. Nos próximos itens serão abordados outros conceitos de comunicação para melhor contextualização deste trabalho.

### **3.2. Comunicação Institucional e Mercadológica**

É importante falar sobre comunicação Institucional e Mercadológica, pois fazem parte da comunicação integrada. A comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações onde a mesma constrói uma personalidade creditiva organizacional (KUNSCH, 2002, p.164).

Para Rego (2002), “a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”, utiliza, para tanto, estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, imprensa, publicidade até as técnicas e práticas de lobby (REGO, 1985, p.183-4 *apud* KUNSCH, 2002, p.164).

Segundo Kunsch “a comunicação institucional, por meio das relações públicas enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema

institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2002, p.165).

Percebe-se que o mesmo acontece no processo de internacionalização de uma empresa, marca ou produto. Nestes casos, mais do que nunca, é preciso saber comunicar a missão, objetivos, táticas, planejamento, ideias, problemas, soluções e, principalmente, convergir todos os grupos de interesse (empregados, colaboradores, concorrentes, fornecedores, consumidores, clientes, intermediários, entre outros) aos objetivos empresariais. Existe a necessidade da criação conceitual da imagem da empresa e saber influenciar todos aqueles ao redor com a filosofia empresarial (KUAZAQUI, 1999).

De acordo com (KUNSCH, 2003), são instrumentos de comunicação institucional: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

A Comunicação Mercadológica está voltada para a divulgação dos produtos que uma empresa oferece, ela é gerada através de mensagens que são direcionadas ao público externo numa forma de convencê-los a adquirir o produto / serviço.

Nota-se que a estratégia que uma determinada empresa utiliza para propagar produtos e serviços, é utilizada de diferentes formas: através da própria difusão; da promoção; da propaganda, no que consiste em transmitir uma ideia e não necessariamente vender um produto; através de disponibilizar a determinados públicos, certa informação, produto ou marca, enfim, tudo o que venha a acrescentar dados da empresa de forma direcionada.

Esse tipo de comunicação se confunde com a própria oferta de produto ou serviço, pois é através da divulgação que a empresa alcança o patamar

desejável. Muitas vezes esse tipo de comunicação se mescla com produto, havendo assim uma difícil definição de comunicação e produto. A comunicação mercadológica, segundo Kunsch (2003) é responsável pela produção comunicativa em torno dos objetivos de marketing, visando à divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Observa-se que a maneira como a divulgação do produto ocorre é a mesma de qualquer forma de comunicação já estudada, ou seja, ocorre através de uma mensagem que no sentido explícito da questão é apresentada de forma persuasiva a fim de atingir um determinado público alvo.

O público recebe a mensagem de diferentes formas, sendo complexo e individual em cada receptor. Ela passa pela estrutura cognitiva, em que se percebe a mensagem e analisa racionalmente, pela afetiva, onde relaciona a comunicação a sua vida particular, é só então ocorre o desdobramento comportamental da mensagem, que pode ou não levar a ação. A comunicação mercadológica é a estrutura que faz a ponte entre a organização e o consumidor, divulgando as qualidades dos produtos aos grupos de interesse. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional. Conclui-se que essa ação conjugada é a Comunicação Integrada.

### **3.3. Comunicação Integrada**

O ambiente organizacional é caracterizado por mudanças contínuas e diferenças culturais que cada indivíduo participante traz consigo, Kunch (2003) entende a comunicação integrada como uma filosofia que agrega todas as áreas permitindo uma sinergia. Para a autora, a comunicação integrada é uma realidade, na qual não se pode mais fazer uma separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica. A Comunicação Integrada pressupõe



não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjunto. O processo de tomada de decisões, que deve incluir outras instâncias da empresa ou entidade que não as vinculadas especificamente à comunicação/marketing, deve ser compartilhada, ainda que haja um chefe, um superintendente ou diretor geral a que todos se reportam (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2008, p.19).

A Comunicação deve ser vista de forma interdisciplinar. Ela pode assumir diversos objetivos específicos, dependendo do público a que está destinada. Embora possam ser subdivididas, como também outras áreas, deve ser vista sempre como parte de um todo, como um subsistema da organização, deve ser assumida como um objetivo corporativo. Esse todo é vista como Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003, p. 149-164).

E, para essa integração ficar mais clara, será mostrado um modelo gráfico baseado na autora citada, conforme a FIG. 1:

**Figura 1 - Comunicação integrada**



Fonte: Kunsch, 2003, p. 151.

Apesar da diferença de cada área, ou de cada atividade dentro da organização, todos precisam atuar para a convergência, junção para uma política global definida pelos objetivos da organização, a autora nos ilustra na figura 1.

De acordo com a figura acima a comunicação integrada não pode fazer uma separação de todos os processos que ocorrem em uma empresa ou instituição. Nesta perspectiva, nota-se que o planejamento da comunicação numa organização é uma atribuição fundamental, que utiliza várias ferramentas no processo. De acordo com Kunsch (2002, p.26-27) este planejamento deve ser elaborado “com vistas a excelência e a eficácia da comunicação”. Os instrumentos utilizados para alcançar a excelência são: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa.

Nesse sentido, é importante perceber que a comunicação é um processo relacional que envolve toda a organização. Vários problemas enfrentados pelas empresas atualmente podem ser atribuídos às falhas existentes nos processos de comunicação. Cabe ressaltar que os ruídos existentes na comunicação não necessariamente são os únicos causadores de problemas de gestão. Sendo assim, conclui-se que, da mesma forma que a gestão do conhecimento não é trivial, compreender o processo de comunicação organizacional também não é das tarefas mais fáceis.

Para que a comunicação ocorra, a princípio é necessária a ocorrência de uma série de fatores para que o emissor e o receptor se correspondam. A comunicação se faz a partir do momento em que ambas as partes se compreendem.

Dentro das organizações, a comunicação tem forte papel na consolidação de bons relacionamentos, dinamização de impactos e entrelaçamento de setores e diversos públicos. Ela precisa ser realizada de forma profissional e estratégica.

Ao trabalhar o conceito de gestão estratégica da comunicação à luz dos aspectos apontados por Oliveira (2008) fica evidente a aplicabilidade dessa forma de gestão no serviço público.

Segundo Oliveira (2007), há dois aspectos relevantes da gestão estratégica: “o alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão” e “a consideração das perspectivas dos atores sociais nas decisões organizacionais”.

Para Oliveira (2007), ser estratégico é ter perspectiva da organização e dos grupos com as quais a empresa está ou vai iniciar um relacionamento. Para ter uma prática estratégica deve considerar o que existe, o que já foi feito, os objetivos da organização, os interesses e demandas os interlocutores. Para isto, é necessário articular tanto o pensar, ou seja, sua elaboração de estratégias e os instrumentos disponíveis da organização.

#### **3.4. Comunicação Organizacional**

O êxito de um sistema de comunicação depende do bom desempenho da gerência e da utilização dos novos meios tecnológicos como arma para alavancar o desenvolvimento da organização. Segundo Bahia (1995) sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas:

Produção e controle (comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade);

Inovação (mensagem sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firmar, a se adaptar e responder ao seu meio ambiente);

Socialização e manutenção (comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa).

Em outra classificação acerca dos públicos empresariais, França (1997) indica que a melhor divisão de públicos acontece por meio do critério lógico da inter-relação com a empresa, gerando quatro categorias de público:

- Essenciais: governo, autoridades, instituições financeiras, acionistas, diretorias e conselhos de administração – que seriam constitutivos - empregados, fornecedores, clientes, revendedores, distribuidores – na categoria de não constitutivos ou de sustentação;
- Não essenciais: consultorias, imprensa, líderes de opinião, associações de classe, sindicatos, dentre outros;
- Concorrentes: diretos, indiretos, nacionais e estrangeiros;
- Internacionais: autoridades e representações estrangeiras, organismos internacionais.

Para Kunsch (2006), a Comunicação Organizacional deve ser entendida de forma abrangente, levando em conta toda a complexidade dos fenômenos comunicacionais inerente à organização. A autora defende uma “Comunicação Organizacional Integrada”, observando que a Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global.

Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2006, p. 184).

Percebe-se que planejar a comunicação organizacional é considerar as dimensões de comunicação, é considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações com os públicos, implementando ações estratégicas, acompanhando e analisando os resultados. No entanto, nada será realizado com eficácia sem um planejamento estratégico, com políticas de comunicação bem definidas.

Observa-se que a comunicação organizacional estuda e trabalha a análise e a solução de variáveis associadas à comunicação no interior das organizações e entre elas e seu ambiente externo. Relacionamento com os diversos públicos, bem como construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas.

Uma organização privada é uma unidade econômico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital) (CHIAVENATO, 1989).

As empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem. Deste modo, deparamo-nos com as empresas do sector primário (que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pesqueiras ou pecuárias), as empresas do sector secundário (dedicadas à transformação de matérias-primas, como acontece com as industriais e as da construção civil) e as empresas do sector terciário (empresas que se dedicam à prestação de serviços ou ao comércio).

As empresas também podem ser definidas de acordo com a respectiva titularidade do capital. Assim, mencionaremos as empresas privadas (cujo capital está nas mãos de particulares), as públicas (controladas pelo Estado), as mistas (o capital é partilhado por particulares e pelo Estado) e as empresas de autogestão (o capital é propriedade dos trabalhadores). Enfim, a gestão de

empresas, no que lhe diz respeito é uma ciência social que se dedica ao estudo da organização destas entidades, analisando a forma como são geridos os seus recursos, processos e os resultados das suas atividades.

### **3.4.1. Planeamento da Comunicação Organizacional**

Aponta-se que o planeamento estratégico da comunicação organizacional deve partir dos objetivos estratégicos corporativos. Kunsch (2003, p. 245) propõe que, para que o planeamento estratégico de comunicação organizacional possa ser implantado é necessário atender a quatro condições:

- Haver a cultura de valorização do planeamento estratégico e a vontade de que seja realmente um instrumento de gestão da comunicação;
- A área de comunicação deve ser reconhecida pela direção como estratégico e, portanto, estar diretamente ligada a ela, participando das decisões;
- O principal executivo da área de comunicação, bem como os demais funcionários da equipe, devem ser profissionais especialistas da área de comunicação, especificamente relações públicas e marketing, com conhecimento sobre metodologias para elaboração de planeamento estratégico;
- Deve haver também uma cultura organizacional para a gestão participativa, possibilitando aos funcionários que contribuam para a identificação dos aspectos relevantes para a construção do plano estratégico.

Observa-se que muitas empresas não valorizam o planeamento estratégico da comunicação, e, portanto, não a reconhece como um elemento estratégico, estes dois aspectos não necessariamente inviabilizam a sua construção e implementação. A proposição de planeamento estratégico, se não tiver sido solicitado pela direção, pode se tornar um caminho para esse

reconhecimento. Se a direção vê a comunicação apenas como uma ferramenta tática, acreditamos que é justamente com a elaboração do plano que a área de comunicação pode conseguir mudar essa visão (OLIVEIRA, 2002).

Nota-se que o plano de comunicação pode ser um documento para se demonstrar o quanto à comunicação pode ser pensado de forma estratégica, integrada com os demais objetivos da organização e, conseqüentemente, a área de comunicação irá conquistar aos poucos seu lugar junto à direção e sua participação nas decisões estratégicas.

Planejamento em alguns momentos e plano em outros (são coisas diferentes), faz-se necessário esclarecer que o plano é o instrumento tangível do ato de planejar, ou seja, o documento onde estão expressas todas as informações sobre os ambientes internos e externos, o diagnóstico, os objetivos e metas a serem alcançados, e as estratégias adequadas para isso, assim como os instrumentos de controle, quer sejam a relação das atividades e respectivos responsáveis cronogramas de implantação e o orçamento previsto (BUENO, 2009).

Observa-se que o plano estratégico geral, o que deve orientar as estratégias e ações do planejamento da comunicação integrada são a missão, a visão e os valores da organização. Aliás, é na comunicação institucional que esses conceitos estão mais presentes, como elementos determinantes para a construção da identidade corporativa. O plano de comunicação organizacional integrada deve prever ações voltadas para a comunicação administrativa, interna e institucional.

O planejamento é por definição, um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, viveres, saberes, intrinsecamente vinculado aos objetivos, aos valores e a missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente organizacional (BUENO, 2009, p.38).

Além da sua elaboração do plano em si, há duas etapas imprescindíveis para o sucesso do planejamento, mas que ainda hoje são tratadas com displicência pelas organizações. Trata-se da pesquisa para o levantamento do cenário em que a organização se encontra.

#### **4. CONCLUSÃO**

O objetivo desta investigação era relatar a importância do processo de comunicação eficaz para as organizações e demonstrar a relevância da comunicação organizacional constar no planejamento estratégico e de ser priorizado como um dos objetivos estratégicos corporativos.

A comunicação representa para as organizações um recurso bastante importante para o alcance de seus objetivos, pois as empresas buscam cada vez mais uma boa comunicação entre seus colaboradores para ter bons resultados desde a correta comunicação até a excelência de seus produtos.

Desse modo, pode-se perceber que o futuro de qualquer organização depende da sua capacidade de saber comunicar-se comunicação de forma eficiente, devendo ser bem trabalhada, planejada e bem definida, contribuindo assim para o sucesso organizacional.

Os objetivos pré-definidos foram alcançados, permitindo assim um maior aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre o tema em estudo, chegando-se a conclusão que a comunicação mostra-se fundamental e imprescindível para o sucesso e o bom funcionamento de qualquer organização.

A comunicação organizacional é considerada como sendo um dos principais meios para alcançar a melhoria nos resultados. Através das melhorias nos processos dessa área, pode-se chegar ao objetivo desejado pelas organizações e a excelência organizacional.



Pode-se inferir através da pesquisa realizada que a sobrevivência organizacional está relacionada com a capacidade das pessoas em receber e transmitir informações e de com base nelas, tomar as melhores decisões, sendo de suma importância que a comunicação seja trabalhada de forma integrada.

## REFERÊNCIAS

BUENO, W. C. **A comunicação empresarial estratégica**: definindo os contornos de um conceito. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 4, n. 07, 2010

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde**: características e exigências. Revista de Administração Pública. 1992.

FRANÇA, F. **Comunicação Institucional na era da qualidade total**. São Paulo: ECA/USP, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: editora Atlas, 1987.

LINO, K. M. S.; GONGALVES, M. F.; FEITOSA, S. L. **Administração hospitalar por competência: o administrador como gestor hospitalar**. Projeto (Pesquisa em Administração). Escola Superior da Amazônia. Administração, 2008.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial**. 2011. Disponível em: <<http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>> Acesso em: 24 nov. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **A Comunicação Integrada nas organizações modernas**: avanços e perspectivas no Brasil. Comunicação para o mercado. ( Org. Tupã Gomes Corrêa/ São Paulo: Edicon, 1995).

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, C. L.; FRANÇA, V. V. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Rio de Janeiro: 10 ed.:Vozes,2010

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é Comunicação estratégica nas organizações?** - São Paulo: Paulus, 2007

PEREIRA, J. B. **Pelas estradas de Caio Martins de Esmeraldas a Urucuia: um ideal em marcha**. Belo Horizonte: Ed. Do autor, 2010.

STEINER apud Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 17 ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág.34.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial: comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.