



A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DECISIVO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Dênis Mateus de Paiva^b, Pedro José Papandrea^a, Aline Luíza Barreto^c, Kátia Flávia Torres de Lima^c.

^a Universidade Federal de Itajubá, Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, UNIFEI, Itajubá – MG

^b Universidade Federal De São João Del Rei, UFSJ, São João Del Rei - MG

^c Faculdades Integradas ASMEC, Pouso Alegre - MG

RESUMO

No presente artigo serão encontradas visões de diversos autores acerca de temas como comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna destacando a importância da comunicação interna nas organizações. Buscou-se desenvolver uma pesquisa voltada para a preocupação da comunicação eficaz dentro da empresa. Atualmente, vive-se em um mundo onde há muitos problemas nas informações devido à distorção da mensagem dentro da organização, ou seja, a mensagem não chega de maneira clara à pessoa receptora podendo causar alguns problemas e até mesmo conflitos. É importante que a empresa encare a comunicação como aliada para os negócios, pois o bom relacionamento com seus públicos, interno e externo, assegura o reconhecimento perante a sociedade, valoriza os recursos e o potencial de seus colaboradores, e auxilia no fortalecimento da reputação. Ter uma comunicação empresarial feita de forma profissional pode ajudar nos negócios. Identificando tal problema surgiu a necessidade de trabalhar este tema com a finalidade de conscientizar as organizações da importância da comunicação e como o mesmo este assunto está sendo abordado.

PALAVRAS-CHAVE:

comunicação,
mensagem,
organização,
distorção.

INTRODUÇÃO

Comunicação provém do termo latim “communis”, que significa comum, por esse motivo, ao comunicar-se se estabelece algo comum com alguém, é considerado um conjunto de técnicas e atividades que procuram a fluidez de mensagens entre os membros de uma organização, afetando opiniões, atitudes e condutas, tanto para os receptores internos quanto para os externos. A comunicação num nível gerencial determina a eficiência tanto para a solução de problemas como para o fortalecimento das relações entre aqueles que as conformam, estruturando desta forma o planejamento de controle, por este motivo pode-se dizer que ela é uma das mais ativas encruzilhadas no estudo profundo do comportamento humano, o qual é perfeitamente compreensível, já que a comunicação é um processo considerado fundamental, fazendo com que ela passe de um campo animado de investigação e teoria. (QueConceito, 2018).

Um bom clima organizacional favorece a motivação, desempenho e o comprometimento dos colaboradores, fazendo com que as organizações busquem pela comunicação eficaz tendo-a como um fator importante dentro da organização, evitando problemas interpessoais e até mesmo prejuízo nos resultados caso não haja uma comunicação clara, objetiva que demonstre o andamento dos processos e atividades a serem realizadas.

Este artigo faz um breve resgate histórico da comunicação seu significado identificando os tipos existentes e as barreiras que a

comunicação sofre, tentando esclarecer alguns pontos importantes que pode ajudar a prevenir e solucionar alguns conflitos gerados pela distorção ou até mesmo a falta de comunicação dentro de uma organização podendo impactar os resultados esperados.

MATERIAIS E MÉTODOS

Metodologia

O presente trabalho, que tem como principal objetivo verificar a importância da comunicação interna das organizações que será realizado por meio de uma pesquisa com base em dados bibliográficos de materiais já existentes como livros de autores renomados no assunto. Caracterizando-se assim como uma revisão da bibliografia do tema proposto.

Conceito e importância da comunicação organizacional

Segundo Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

Assim, a informação transmitida tem a obrigatoriedade de ser compreensível ao receptor, devido às pessoas terem diferentes maneiras de interpretar a informação recebida elas variam a partir de suas percepções, seus valores pessoais, suas motivações, onde cada indivíduo torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas.

A transferência de informação de um indivíduo para o outro é absolutamente essencial. É o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas (KOONTZ E O'DONNELL, 1981, p.409).

Os primatas já sentiam a necessidade de se comunicar, pois já viviam em grupos, o meio de comunicação utilizado por eles para expressarem seus sentimentos, ou para dar algum alerta era fazer pinturas ou desenhos nas pedras e rochas, mas o mundo foi mudando e hoje o cenário é bem diferente, ainda mais depois da chegada da globalização.

Com o triunfo capitalista e o enfraquecimento/esfacelamento da esquerda mundial, estabeleceu-se como majoritária uma vivência em sociedade pautada pela esfera do mercado, do *laissez-faire, laissez-passer, onde a “mão invisível” do mercado é livre para “agir” e não deve sofrer qualquer tipo de intervenção estatal (daí a noção smithiana de “Estado mínimo”), a não ser para garantir a chamada “livre concorrência”. (SMITH, 2003).* De acordo com o jornalista Paulo Nassar e o sociólogo Rubens Figueiredo “a comunicação empresarial pode ser pensada como uma guerra com muitas frentes de batalha, uma voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza e sua preservação; a frente de batalha para conquistar e manter novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna voltada para o grupo de trabalhadores que compõe o recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha complicada entre as relações da empresa e do governo e por fim a frente de batalha da propaganda e da promoção de produtos e é através destes contextos que a empresa vai formando sua imagem, e a forma como a empresa se posiciona interna e externamente totalmente associado para um bom resultado.”

Tipos de comunicação

Hoje quando se fala em comunicação nas organizações deve-se observar que há dois tipos de comunicação que é necessário considerar: Formal e Informal.

Para Chiavenato (1989), a explicação para estes tipos de comunicação de dá da seguinte forma:

- a) Formal: é a comunicação trabalhada através dos canais de comunicação existentes nos setores da empresa. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais de comunicação formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. A informação é basicamente vinculada pela estrutura formal da empresa onde quase toda informação formal é feita por escrito e documentada através de correspondência ou formulários;
- b) Informal: é a comunicação espontaneamente desenvolvida pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelos setores da empresa. Frequentemente a comunicação informal transmite mensagens que

podem ou não ser referentes a atividades da empresa.

Assim, as organizações escolhem a melhor forma de comunicação, essa variando conforme a cultura, desenvolvimento da empresa e do público alvo que se deseja atingir.

Componentes básicos do processo de comunicação

Processo de comunicação é a transmissão de informação e de significados, pois sem eles não há comunicação eficaz dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (1989), no processo de comunicação existem cinco etapas que ela deve percorrer:

- a) Emissor: é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, onde cabe a ela escolher o conteúdo da mensagem utilizando o uso correto de símbolos e verificando qual seria o melhor canal a ser utilizado, para que a mensagem seja compreendida pelo destinatário;
- b) Transmissor: é a etapa que codifica a mensagem, ou seja, ele insere um significado pretendido em uma mensagem, cabe a ele entender e repassar a informação;
- c) Canal: é um componente utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor, ou seja, é o espaço situado entre o emissor e o destinatário. O canal vai influenciar na maneira pela qual o receptor entenderá a mensagem transmitida;
- d) Receptor: é o indivíduo que recebe a mensagem e depois a decodifica produzindo uma resposta para o remetente;
- e) Destinatário: é a pessoa a quem é destinado a mensagem, por isso é fundamental que o código utilizado seja do conhecimento dele.

Porém, no processo de comunicação sofrem-se também ruídos que podem provocar perdas ou desvios na mensagem que prejudica a sua compreensão ou a interferência, essa que pode provocar distorção na mensagem transmitida. Mas, nem sempre aquilo que o emissor pretende comunicar ao seu destinatário é o que ele exatamente interpreta e compreende, por isso é indispensável que se use uma maneira de transmitir a mensagem desejada utilizando um conteúdo que todos possam compreender. Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma e muda a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma atitude, então ela não atingiu seu resultado.

Barreiras da comunicação

As barreiras na comunicação são entendidas como um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem no processo comunicacional. Torquato (1998) 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.

Segundo Schermerhorn (1999), para melhorar o processo de comunicação nas organizações é importante pelo menos compreender e lidar com cinco fontes de ruído potencial ou interferência:

- a) Distrações físicas: estas ocorrem no ambiente de trabalho em que acontece o processo de comunicação;
- b) Problemas de semânticas: que é a escolha errada ou o uso errado de palavras;
- c) Diferenças culturais: são as dificuldades que os colaboradores têm em aceitar ideias, princípios e valores diferentes dos seus, estes que mudam conforme cultura e educação;
- d) Ausência de *feedback*: essa ocorre quando não há o retorno da mensagem ao emissor;

e) Efeitos do *status*: é um fluxo restrito de comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos.

Portanto, a organização que conseguir lidar com essas barreiras que acontecem na comunicação conseguirão transmitir a mensagem ou a informação de forma segura e clara ao seu destinatário.

Comunicação organizacional

A comunicação nas organizações vai depender da qualidade da comunicação pessoal e interna, ou seja, se as pessoas dentro da organização se comunicam de forma correta. Assim, a comunicação deve ser considerada uma ferramenta que impulsiona os resultados, metas e objetivos. Dessa forma, os processos organizacionais de comunicação devem ser elaborados de acordo com a realidade da organização para ser uma ferramenta eficiente e de sucesso.

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, 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 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.

Comunicação eficaz na organização

A comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da mensagem é o significado percebido pelo receptor, ou seja, a

mensagem foi transmitida de maneira clara sem problemas de sofrer distorções.

Assim o maior desafio das organizações é a comunicação, pois todo processo de comunicação é falho e está sujeito a distorções. "Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas". (LACOMBE, 1989, p.210). Portanto, para se ter uma boa comunicação dentro da organização é necessário que a empresa conheça bem seus colaboradores para saber a melhor forma de se transmitir as informações dentro da organização de forma de que todos a compreendam.

Além de se ter uma boa relação com os colaboradores, a boa comunicação entre eles pode trazer melhores rendimentos e assim sucesso promissor a empresa e o atingimento de todos os seus objetivos.

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).

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. A comunicação é importante e necessária para gestores e empregados de maneira que os colaboradores e a empresa estejam alinhados quanto aos objetivos a serem alcançados. Que eles caminhem rumo ao mesmo resultado. Sendo assim, é através da comunicação eficaz que a organização conseguirá criar uma cultura corporativa, onde cada membro da equipe entende quais são os valores, crenças e regras de conduta da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

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 e se tornem conscientes da importância da comunicação nas organizações pois só tendo uma boa comunicação é que as empresas conseguiram sucesso empresarial. Assim a empresa também percebe que ela precisa passar as informações pelos canais de comunicação de forma que a pessoa receptora as compreenda.

Se a comunicação flui de forma eficaz, a compreensão e o entendimento e será conforme comunicado e o resultado satisfatório.

Quando se diz que cada indivíduo é único não é algo dito aleatoriamente, cada pessoa tem a sua própria construção de significados que é pautada por toda uma carga cultural adquirida durante toda a existência, ou seja, as pessoas não agem iguais, pois suas formas de pensar são embasadas em questões culturais e particulares. Com isso, a forma de se expressar, a escolha das palavras, o tom da voz ou o meio utilizado na comunicação influencia tanto na forma como o ouvinte interpretará a mensagem recebida quanto na forma que esta mensagem será transmitida. Devido a isso, é importante entender quem é o seu receptor.

Nesse sentido, a comunicação deve ser um valor da empresa, ou seja, eles devem se preocupar com a comunicação eficaz, pois se não tiverem uma boa comunicação na organização não terão bons resultados e sim prejuízos incalculáveis.

CONCLUSÕES

O objetivo desse artigo foi relatar um pouco sobre como surgiu a comunicação, o que significa comunicação para melhor entendimento, os tipos de comunicação e que o processo de comunicação deve estar em evolução contínua. Deve ser aperfeiçoado todos os dias. Para isso, o "feedback" é uma ferramenta de suma importância, é necessário assegurar-se do retorno da mensagem

que foi transmitida e certificar-se se ela cumpriu com o objetivo e, de fato, gerou a atitude esperada. Caso isto não ocorra, a mensagem deverá ser transmitida novamente, dessa vez, de uma forma mais clara, até mesmo usando outros meios e palavras, buscando entender quais são as dúvidas a fim de esclarecê-las e melhorar cada vez mais a comunicação existente entre as duas partes.

Uma comunicação correta evita atritos na organização e ajuda os colaboradores a concentrarem energias naquilo que realmente importa: os Resultados Extraordinários!

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. 1ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008. Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.

Koontz E O'donnell. Fundamentos da administração. 12. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

Lacombe, Francisco José Masset. Heilborn, Gilberto Luiz José. Administração Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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.

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

Que Conceito. Comunicação.

Disponível em :<<https://queconceito.com.br/comunicação>>. Acesso em 05 de nov.201

Schermerhorn, John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N.

Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

Smith, Adam.; A riqueza das nações :São Paulo: Martins Fontes,2003.

Torquato, Gaudêncio: Comunicação Empresarial / Comunicação institucional. São Paulo: Summus. 1996.

Torquato, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

_. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.