

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR INTERVENIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

Karine Diniz Alves¹

RESUMO: A partir deste trabalho, objetivou-se demonstrar uma abordagem prática sobre os conceitos culturais e a comunicação organizacional para a eficácia dos serviços. O maior problema enfrentado pelas empresas modernas é a questão da falta de comunicação interna, o que dificulta circunstancialmente o andamento dos trabalhos da mesma e a qualidade dos serviços oferecidos prestados. Desta forma, este estudo teve como objetivo geral avaliar a importância da comunicação interna para o melhor desenvolvimento das atividades da empresa. Como objetivos específicos propôs-se avaliar a importância da comunicação interna para uma empresa; Verificar como a falta de comunicação pode interferir no processo da empresa; Evidenciar como trabalhar para melhorar a comunicação interna de uma organização e avaliar a importância do envolvimento dos funcionários para a melhoria da comunicação interna na empresa. Desta forma, utilizou-se uma base teórica para dar alicerce ao estudo proposto e ratificar a importância da comunicação para o bom funcionamento de uma organização.

Palavras- Chave: Comunicação Interna; Comprometimento; Serviços; Melhoria; Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Existem diversos instrumentos e mecanismos capazes de permitir a mencionada integração no sentido de possibilitar a comunicação interna, e que vão desde a informação fornecida informalmente pelos colegas e superiores hierárquicos, até as reuniões, seminários e comunicados formais. O importante é que a empresa transmita aos funcionários a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento

¹ Graduada em Administração pela Universidade Tiradentes.

do negócio, criando um clima de parceria e confiança.

Acreditamos que essa meta possa ser alcançada se utilizarmos:

- Cursos, treinamentos, estágios e outras formas de capacitação. Periodicamente a empresa deve analisar, selecionar e promover o treinamento de seus recursos humanos, para atender as necessidades do empreendimento;
- Eventos promocionais, como feiras, exposições e seminários, dentre outros. A participação dos recursos humanos em eventos relacionados aos objetivos estratégicos da empresa é importante para o seu crescimento e desenvolvimento;
- Revistas, jornais, manuais técnicos, internet, tv e outros meios. A aquisição do conhecimento por meio desses veículos de comunicação é recomendável, principalmente por meio de publicações técnicas relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Assim sendo a comunicação se faz necessário para atingir tais objetivos, eles também devem ser claros, explícitos e concisos, de forma que todos entendam e executem sem falhas o que se espera dentro da empresa e contribuam para o seu destino no mercado.

Um dos objetivos do setor Recursos Humanos de uma organização é, desenvolver e apoiar melhor comunicação, tentando manter todos os empregados informados O setor possui seus próprios programas de comunicação, como revistas dos empregados, programas de sugestões e reuniões. Também trabalha com administradores e empregados a fim de encorajá-los a melhorar sua própria comunicação.

Necessário ressaltar que a falta de comunicação adequada é um problema da maioria das organizações. Os administradores e até mesmo outros empregados freqüentemente não compreendem como é importante partilhar informação com os outros na organização. Uma organização é uma equipe, e todos os seus membros precisam saber o que ela está fazendo para que os membros possam trabalhar melhor em conjunto.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder mudar as organizações é necessário que a cultura seja alterada, ou seja, mudar o sistema onde as pessoas trabalham e a forma de lidar com problemas cotidianos, a fim de que se possa ter um ambiente laboral mais prazeroso, onde todos passem a assumir suas tarefas de maneira mais solícita e menos impositiva. Para tanto a cultura organizacional deve ser administrada para que as pessoas estejam conscientes dos objetivos da organização.

Segundo Chiavento (2000, p. 531), “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típico de determinada organização”, Diante do que o autor expõe, a cultura das organizações tem suas características próprias com valores, e crenças, e todos esses valores influenciam no clima entre as pessoas nas organizações.

Na verdade o desafio das organizações é poder desenvolver uma cultura organizacional onde as pessoas, vistas como sendo responsáveis pela imagem da empresa, precisam e necessitam ser motivadas e não controladas, para que entendam que mudança é uma constante, e que não se pode resistir a elas, pois vivemos num mundo em constante mudança.

Só assim, as pessoas poderão se comprometer se envolver e assim passarão a agir de forma pró-ativa, influenciando na implementação de estratégias, sugerindo idéias para resolver e/ou evitar os problemas organizacionais.

Portanto, para obter uma gestão organizacional flexível e descentralizada é necessário o reconhecimento e comprometimento das pessoas e, automaticamente, respostas mais ágeis e objetivas ao ambiente visando tornar a organização mais competitiva. É necessário uma cultura organizacional que permita às pessoas um papel ativo, de forma que seja compartilhada com a organização, na qual a participação dos indivíduos envolvidos conceda privilégio para que todos possam compartilhar das mesmas idéias.

Logo, pressupõe-se que a cultura organizacional também é construída por meio de alianças estratégicas, isto é, os indivíduos aliam-se a pessoas que de alguma forma possam contribuir com as suas atividades cotidianas. Assim, a interação e o compartilhamento se darão de forma mais efetiva, com um determinado número de indivíduos que compartilhem os mesmos problemas, as mesmas angústias e as mesmas expectativas.

De acordo com Schein, a cultura organizacional é composta por pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu

no processo de aprendizagem², visando lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, assim como os pressupostos tenham funcionado bem o bastante para serem considerados válidos e, nesse sentido, são incorporados pelas pessoas como a maneira adequada de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas naquele momento (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p.54).

Partindo-se do pressuposto que a cultura pode ser repassada e assimilada pelos indivíduos, o comportamento padronizado também pode ser compartilhado entre os participantes do grupo, no qual o conhecimento é direcionado para cada indivíduo de maneira que se use adequadamente, conforme o que o meio e a sociedade estabeleceram. Dessa forma, ao aprenderem e compartilharem uma cultura, indivíduos e grupos, fazem com que os conhecimentos, os valores, as crenças, as atitudes e os sentimentos sejam transmitidos propositadamente, dos mais antigos membros para os mais novos, conforme se dá a convivência na organização

2.1 Comunicação

A comunicação é de fundamental importância para todo o desenvolvimento empresarial. Quando bem trabalhada, surte efeitos significativos e faz com que as atividades internas sejam mais bem desenvolvidas.

A comunicação organizacional é definida por Simon (*apud* CHIAVENATO, 2000, p.161) como “um processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro de uma organização para outro”. Em outras palavras, a comunicação é um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em todas as organizações.

Para Araújo (2003, p. 11), a comunicação é basicamente o processo de troca de informações e tem um papel crucial. Este processo é fundamental na vida de uma empresa porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão.

Percebe-se que a comunicação está presente em todas as relações humanas. Oferece as informações e a compreensão necessárias para uma alta

² Esta aprendizagem diz respeito à aprendizagem organizacional que, segundo Chiavenato (2004, p. 113) revela que “os clientes internos depois de entenderem e conhecerem mais a empresa, passam a observá-la sob outra ótica.”

produtividade. Comunicar-se com o colaborador e fazer com que ele se comunique depende da eficácia da comunicação gerencial, o que requer canais formais e informais.

Dentro do contexto, apresentam-se alguns conceitos relacionados à comunicação empresarial, efetuados e examinados por alguns autores sobre o assunto, com o intuito de obter uma boa comunicação interna na organização.

“A comunicação tem por objetivo compatibilizar, harmonizar e otimizar padrões dentro da comunicação empresarial entre si, e assegurar a adequação das mensagens aos meios (veículos), e desses aos públicos.” (FERREIRA, 2000, p. 129). O autor enfatiza que compatibilizar, harmonizar e otimizar os meios de comunicação significa dirigir todo o esforço, para que não ocorram divergências nas mensagens entre o emissor e o receptor.

A comunicação é um processo de interação interna da organização. Ela deve ser efetivada para que todo o processo se desenvolva de forma eficiente. Ou seja, havendo a comunicação interna, há a troca de informações e o processo se desenvolve mais rapidamente.

Para Montana (1999, p. 285), “a comunicação tem sido definida como o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas”.

Ainda Montana (1999, p. 286) revela quais são os elementos básicos da comunicação:

emissor — refere-se à fonte ou origem da mensagem;
receptor — refere-se ao destinatário ou a pessoa que recebe a mensagem;
mensagem — compreende um determinado conjunto de informações, geralmente codificadas, e que são transmitidas através de um canal;
canal — é o meio pelo qual é transmitida a informação, normalmente codificada, e que é transmitida através de um determinado canal;
código — é a forma por meio da qual o emissor decifra um determinado significado que deseja transmitir ao receptor na forma de sinais. Esses sinais podem ser transmitidos em diversos canais e, uma vez recebidos pelo emissor que serão decodificados e interpretados pelo receptor. E pela codificação e decodificação dos sinais recebidos que os indivíduos interpretam as mensagens e constroem significados;
feedback ou informação de retorno— é a mensagem que é transmitida em resposta à mensagem inicial e permite ao emissor perceber que a mensagem foi recebida e, eventualmente, avaliar se foi ou não compreendida (MONTANA, 1999, p. 286).

Cada um desses elementos é de fundamental importância na comunicação e exerce seu papel dentro dela, com a finalidade de efetivá-la. Ocorrendo a falta de

um destes, não se efetiva a comunicação. Ou seja, o emissor tem que existir para que se inicie a comunicação, sem ele, ela não tem início; o receptor, por sua vez, faz-se necessário, visto que não se vai comunicar sem que se tenha um foco. A mensagem é o que vai ser transmitido, não existindo ela, não haverá comunicação. E assim por diante.

Desta forma, entende-se que a comunicação é de fundamental importância para a organização e para o homem, momento em que haverá a interação entre os membros, com a finalidade de se alcançar um objetivo comum.

Muitos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nela contidas, tais como o re-trabalho, que pode ser evitado se as funções de cada colaborador forem informadas minuciosamente. Cabe sempre a sua atualização, dadas às mudanças cotidianas, através de novas comunicações; de liderança para seus subordinados e entre os próprios colegas.

Para a comunicação perfeita existir, faz-se necessário que a mensagem enviada pelo emissor seja compreendida pelo receptor, de acordo com a forma como foi originada e enviada, fazendo, assim, com que a troca de informação flua com maior clareza.

2.2 Importância da Comunicação

A importância da comunicação nas organizações é reconhecida por autores diversos. No entanto, na prática, Curvello (2001, p. 70) acredita que ainda está quase sempre reduzida a um instrumento de divulgação e de controle predominando o modelo de transmissão de informação.

No ambiente empresarial, a comunicação faz-se presente em grande parte do tempo das pessoas que compõem a organização, pois elas têm necessidade de manterem-se atualizadas através da troca de informações, aprimorando os recursos de comunicação interna e externa, propiciando informações efetivas, bem como o relacionamento interpessoal, implantando mudanças com eficiência, desenvolvendo técnicas que colaborem para o sucesso da empresa.

Na visão de Bueno (2003, p. 4), “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social, a comunicação se orienta no mesmo sentido.” Pode-se perceber que existe

analogia entre a cultura e a comunicação empresarial, pois através de ambas pode-se garantir o sucesso da organização no mercado, a clareza, a transparência, fatores vitais que contribuem para o desempenho da empresa.

A comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade, a qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. (STONNER; FREEMAN, 1999, p. 388).

Percebe-se a clareza dessa afirmação no próprio cotidiano do trabalho em uma organização. A alta cúpula, seus presidentes, diretores e gerentes, para desempenharem suas atividades eficazmente sempre estão interagindo com a comunicação, seja ela telefônica, escrita, eletrônica ou face a face. Isso dá-se pela necessidade de manterem-se informados, pois uma equipe que não se comunica está dividida e sofre por falta de engajamento, perde tempo e realiza pouco.

Muitos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nela contidas, tais como o retrabalho, que pode ser evitado se as funções de cada colaborador forem informadas minuciosamente. Cabe sempre a sua atualização, dadas às mudanças cotidianas, através de novas comunicações; de liderança para seus subordinados e entre os próprios colegas.

Outro exemplo é o clima que impera no momento em que as pessoas passam a disputar entre si o poder, onde acaba imperando um jogo silencioso, causando mal-estar constante.

A comunicação é uma das mais importantes estratégicas para a competitividade, sendo a grande responsável pela imagem da empresa, pois, é considerada indubitavelmente um diferencial competitivo nas organizações que desejam permanecer no mercado de trabalho. Assim, para que o processo de comunicação agregue valor às estratégias organizacionais, é importante que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual fazem parte e se estabeleça um comprometimento que será uma via de mão dupla onde a empresa diz aonde quer chegar a seus colaboradores – clientes internos - e o que eles ganham com isso, sabendo que seus objetivos individuais também serão alcançados.

Toda organização depende, para seu crescimento, da prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade, seja no que diz respeito ao seu pessoal, aos seus clientes, fornecedores e acionistas, e isto só se consegue com um programa de padronização de comunicação bem definida. (CHIAVENATO, 2000, p. 184).

Analisando esta situação, o autor enfatiza que para uma organização permanecer no mercado competitivo, deve-se sempre manter atualizados os seus meios de comunicação para que esta seja compreendida com bastante clareza. A falta de uma nova técnica de comunicação elimina qualquer chance de adotar alguns critérios para o crescimento da organização.

2.3 Funções da Comunicação

A comunicação funciona para controlar, motivar, expressar emoções e informar, dentro de um grupo ou organização. Para entender melhor as funções de comunicação faz-se necessário seu entendimento teórico, servindo a quatro grandes funções:

Controle – monitora o comportamento dos membros de um grupo, onde as organizações têm hierarquias de autoridade e orientações formais às quais os empregados têm que obedecer.

Motivação – desperta o interesse quando esclarece para os empregado que deve ser feito, o que pode ser feito e como eles podem contribuir para melhorar o desempenho, se o mesmo não for alcançado.

Expressão emocional – a comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações ou sentimentos de satisfação proporcionando uma liberação para a expressão emocional e para a satisfação de necessidades sociais.

Informação – a comunicação torna mais fácil à tomada de decisões, pois ela fornece informações de que os indivíduos e grupos precisam, transmitindo dados para identificar e avaliar as alternativas de escolhas.

Para Robbins (2002, p. 197), “Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significado entre seus membros. Apenas através da transmissão de significado de uma pessoa para outra é que informações e idéias podem ser trocadas.” Percebe-se a indispensabilidade da troca e fornecimento de informações,

ensinando boas práticas, gerando interesse na troca de idéias e conscientização por meio de excelentes processos de comunicação.

O simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação, a comunicação só será estabelecida se houver troca, ou seja, quando há o *feedback*³. A comunicação não pode se dar isolada, ela gera envolvimento, comprometimento, motivação e *feedback*.

2.4 O Processo de Comunicação

Os processos de comunicação têm como objetivo proporcionar facilidades para que todos executem suas atividades com conhecimento e profissionalismo. É importante ressaltar que os veículos de informações existentes estejam sempre visíveis para seus clientes internos e externos, como por exemplo: jornais, revistas, murais, quiosques e outros.

A comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações, para que a troca de informações aconteça é necessário que, no mínimo, duas pessoas se comuniquem.

O processo de comunicação empresarial apresenta alguns elementos básicos que servem para enviar ou receber mensagens de maneira clara e objetiva, com eficiência e eficácia dentro de um contexto estabelecido.

Segundo Robbins (2001, p. 198), “A mensagem é codificada e passada através de algum meio ao receptor, que retraduz a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é uma transferência de significado de uma pessoa para outra.” Entende-se, que o emissor é a pessoa que tem uma idéia ou sentimento que deseja comunicar. O codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem. Esta é a expressão formal da idéia que o emissor deseja comunicar. O canal é o veículo pelo qual a mensagem é conduzida. O codificador se constitui pelo mecanismo responsável por decifrar a mensagem.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

³ Significa dar retorno de informações ou procedimentos.

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização. Uma organização pode ser prejudicada em seus processos pela falta de comunicação. Se esta não é realizada de forma eficiente, pode vir a ocasionar insatisfação e reclamações, tanto dos clientes internos quanto dos externos, podendo afetar diretamente os resultados da organização.

Pode-se então entender, que numa empresa em que as pessoas não se comunicam de maneira eficaz, o trabalho além de não evoluir, desgasta as relações e não qualifica o profissional, para desempenhar desenvolver todas as suas possíveis qualidades e aptidões.

Há uma necessidade crescente de as organizações investirem no trabalho de comunicação interna de seus funcionários. Desta forma, comunicando-se, eles irão estreitar laços de relacionamento para tornar a convivência diária harmônica, diminuindo eventuais conflitos, e assim melhorar desempenho da equipe.

Portanto, conclui-se que a comunicação pode ser sim, um fator de extrema relevância nas organizações e que exerce fundamental influência no bom desempenho dos serviços prestados pela mesma.

ABSTRACT

From this work aimed to demonstrate a practical approach to the concepts culture and organizational communication for effective services. The biggest problem faced by modern businesses is the issue of lack of internal communication, which hinders circumstantially the progress of work and the same quality of services offered by it this way, this study aimed to evaluate the overall importance of communication internal to the best development of business activities. The specific objectives proposed to evaluate the importance of internal communication for a company; Check how the lack communication can interfere with the process of the company; Evidence working to improve internal communication in an organization and assess the importance of employee engagement for improving internal communication. Thus, we used a theoretical basis for give foundation to the proposed study and ratify the importance of communication to the proper functioning of an organization.

Keywords: Internal Communication, Commitment, Service, Improvement, Quality.

REFERÊNCIAS

ALBRECHET, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BUENO, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: uma nova estratégia**. São Paulo: 2003.

CHANG, Richard Y. **Sucesso através do trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CARVALHO, Antônio V; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Recursos humanos**. São Paulo: IOB, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COULTER, Henry. **A comunicação nas empresas**. São Paulo:Atlas,1998.

CURVELLO, Noberto. **Administração de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS JÚNIOR; Keith; WERTHER, William B.. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2003.

DUARTE, Marcos Rangel. **A comunicação empresarial: um desafio da modernidade**. Rio de Janeiro: Qualittymark , 2004.

FERREIRA, Carlos Alberto. **A comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualittymark , 1999

REY, Luís. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. 2. ed., São Paulo, Edgard Blücher, 1997

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**, Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.