

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: uma ferramenta para o sucesso empresarial

* Fábio Vieira Matos^[1]

RESUMO

Este artigo vai indagar a maneira como acontece a comunicação dentro das organizações, sendo ela, utilizada como instrumento para o desenvolvimento e sucesso organizacional. Os contextos conceituais e históricos da comunicação nas organizações são abordados com relevância, uma vez que inúmeros fatores sociais têm mudado as necessidades de interação e integração nas empresas, principalmente no que diz respeito às práticas comunicativas. Nesse contexto, deve-se apontar a importância de se conhecer não apenas o processo de comunicação, mas também seus entraves e barreiras, como ela se dá entre colaboradores e empresa, bem como o funcionamento do sistema comunicativo. O presente estudo mostra que a comunicação organizacional é hoje um mecanismo de resultados imprescindível, sobretudo, quando se trabalha no mundo globalizado e tecnológico, em que se cultiva a competitividade ao mesmo tempo em que se permeia a responsabilidade social. Esse artigo aborda com especial ênfase, a importância das relações internas, onde o principal jogador é o colaborador, ou seja, o agente executor de todo tipo de processo. Apresenta-se aqui a comunicação organizacional com a função de constituir diálogos entre a empresa e o colaborador, onde se devem acolher as singularidades de cada grupo, criando veículos e canais direcionados às necessidades, expectativas e anseios de cada um. Nesse sentido, é necessário que o colaborador esteja envolvido e comprometido com a organização, e a esta, por sua vez, ofereça ambiente e estrutura adequados para o pleno desenvolvimento das atividades, a fim de sobrepujar os obstáculos que surgem no cotidiano. Considera-se neste estudo, o papel do gestor como instrumento de recepção e transmissão de informações, fundamentado nos papéis informativos do gestor, que atua como disseminador monitor e porta-voz. Assim, se compreende que a comunicação organizacional é um dos canais principais para alcançar a melhora nos resultados, isso porque, através das melhorias nessa área, pode-se chegar ao objetivo almejado pelas organizações, o sucesso organizacional.

Palavras-chave: comunicação, clima organizacional, integração, planejamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações em geral, estão vivendo uma busca incessante pelo sucesso organizacional, investindo em tecnologias, treinamentos técnicos e processos de seleção rigorosos em busca de talentos que agreguem ao valor da empresa. O uso de todos estes recursos e mecanismos para a melhoria dos resultados, quando aplicados de maneira coerente, é de suma importância, para sobreviver no mundo dos negócios de forma contínua e competitiva. Porém, a ferramenta mais importante e fundamental dentro das organizações é a comunicação. Ainda que ela não receba o valor devido pelas organizações é através dela que se dá qualquer processo que envolva uma ou mais pessoas, com objetivos específicos e comuns.

A comunicação organizacional estabelece o diálogo entre a empresa e seu público, tanto o interno quanto o externo, através da influência mútua entre todos os tipos de emissores e receptores. Autores consideram a comunicação como um sistema de transporte de idéias e de conceitos, como um corpo filosófico de ações empreendidas por determinada entidade. Outros afirmam ainda que, comunicar é criar vínculos, sendo assim, qualquer interferência em um dos elementos do processo atingirá todos os outros.

Pode-se dizer que não existe interação social sem comunicação. O poder dela é inegável para criar, influir, unir, convencer, separar e mudar o rumo dos indivíduos. É através da comunicação que as organizações constituem sua tipologia de concordância, formando harmonia, homogeneização de idéias e integração de propósitos. Sob esse ponto de vista, a comunicação é ferramenta importante para a eficácia e para a produtividade.

Mesmo sendo a comunicação um elemento próprio do ser humano, não basta saber falar, ler e escrever, mas sim compreender as mensagens transmitidas. Pensando nisso, torna-se importante que as organizações programem processos comunicativos eficazes, que deixem claro, tanto aos emissores quanto aos receptores, os meios para transmissão da mensagem, de forma a eliminar falhas e ruídos que podem ocorrer e prejudicar os processos.

Justifica-se a importância deste estudo porque compreender a comunicação de forma clara e sem ruídos, melhora significativamente o clima organizacional, pois deixa as condições favoráveis para o desempenho das atividades, envolvendo de uma vez todos os envolvidos em determinado processo. A comunicação eficaz permite que a organização tenha uma gestão que

interaja com todos os setores e acompanhe todas as atividades, evidenciando o comprometimento dos colaboradores.

O presente artigo pesquisou como acontece a comunicação no ambiente empresarial, quais suas fontes, suas barreiras e seus objetivos. O estudo se baseou numa fundamentação teórica feita através de pesquisa bibliográfica ligada aos princípios conceituais da comunicação organizacional desde o surgimento, até a concepção atual.

O objetivo central deste artigo foi apresentar de forma clara e analítica o perfil da comunicação organizacional, assim como seus benefícios para as organizações. Para tanto, buscou-se encontrar a ligação entre comunicação eficiente e gestão cooperativa; desenvolver o conceito de motivação baseado na comunicação efetiva; apontar as barreiras e as defasagens da comunicação organizacional; traçar um caminho entre comunicação tradicional e comunicação estratégica e explorar os paradigmas ligados a comunicação organizacional.

Ao fim desse estudo, espera-se contribuir para o desenvolvimento da consciência comunicativa, ou seja, promover a visão da importância do processo comunicativo nas organizações. Espera-se também, deixar claro que comunicação eficiente e comunicação cooperativa fazem parte de um mesmo equilíbrio, onde todos os indivíduos são peças importantes de um grande processo.

Acredita-se que a visão e concepção de comunicação organizacional podem tornar-se mais eficazes ao final do estudo apresentado.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: aspectos teóricos e evolutivos

A comunicação tem hoje, um papel de suma importância em todas as áreas da sociedade, o que a constitui como um verdadeiro universo de estudo. Para compreendê-la, em primeiro lugar, é preciso conhecer seu significado global que segundo Odebrecht (1998, p. 194) "[...] é o instrumento pelo qual os seres humanos dialogam, negociam e chegam ao acordo, mediante o uso da palavra falada e, de forma complementar, com o apoio da palavra escrita e da linguagem dos números". Ela pode acolher uma pluralidade de significados, contextos, interesses e discursos o que a caracteriza ? de uma forma simples ? como a face do mundo contemporâneo.

A comunicação eficaz permite aos seus usuários, uma visão ampla e significativa de todo o processo com que ele interage. Isso faz dela, um instrumento primordial para o crescimento e desenvolvimento, independente da área, indivíduo ou setor da sociedade que a utilize.

Para entender o que é comunicação organizacional é preciso compreender como se deu sua evolução nos últimos anos. Os teóricos tradicionais da administração enfatizam bem pouco a questão da comunicação em seus trabalhos, porém, pode-se tirar da história alguns pontos importantes a serem observados na evolução da comunicação nas organizações. Para isso, vale à pena observar e associar o ponto de vistas das seguintes teorias administrativas.

O Fordismo-taylorismo foi o sistema baseado no regime de produção imposto por Henry Ford em suas fábricas e na "organização científica de trabalho" idéia de Frederick W. Taylor. No que faz referência a comunicação organizacional, esse sistema leva à comunicação vertical (de cima para baixo, isto é, do estratégico para o operacional) e autocrática, restrita às ordens de trabalho (ou seja, o superior manda e o subalterno obedece, sem direito a questionamentos). Esse sistema ainda hoje, é utilizado em diversas organizações.

A Escola das Relações Humanas se deu como reação à visão clássica e científica das organizações. Defendido amplamente por Elton Mayo e Gary L. Kreps esse sistema se baseia na satisfação do trabalhador e na realização do potencial humano. Perante essa perspectiva, a comunicação abrangeu muitos limites, isto é, a fim de satisfazer as exigências organizacionais. Isso, pois, segundo Kreps (1990), "se o sucesso da empresa depende do bem estar do trabalhador, é preciso manter boas relações com o pessoal". Isso implica em conhecer as necessidades dos funcionários, para apresentar as necessidades da empresa, para isso é imprescindível trabalhar a comunicação em todos os sentidos.

Na década de 70, o Toyotismo surge contribuindo ativamente para as modificações organizacionais. Esse movimento trouxe uma nova visão organizacional vinda das práticas administrativas que começavam a ser implantadas no Japão e que enfatizavam, além da qualidade e da eficiência, o pleno comprometimento e inclusão dos funcionários (OHNO, 1997). Para o Toyotismo, a comunicação precisava ser horizontal, de forma que envolvesse igualmente todos os funcionários, transparente e abertamente. Nesse contexto, comunicar-se era fundamental para a produção e para o desenvolvimento organizacional.

Percebe-se então o imenso caminho percorrido e a transformação pela qual a comunicação organizacional passou desde a visão mecânica das organizações até a visão humanista das mesmas. Isso se deve ao fato de os processos comunicacionais sempre apresentarem sua

evolução paralelamente e evolução do homem, independente do ambiente ou período histórico, idéia essa apresentada por Torquato (1986).

Mesmo com toda a mudança que aconteceu no último século tanto na forma de ver quanto na de pensar em organização e comunicação, pode-se perceber que os problemas mais significativos que acontecem nas empresas, ainda hoje estão presentes e relacionados aos modelos tradicionais de administração com previsibilidade e entropia. Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1993) sobra burocratização e falta aprendizagem, motivação, criatividade e comunicação na empresas.

É de suma importância, considerar as mudanças necessárias para que as organizações possam se adaptar a realidade atual. Diversos autores, afirmam que para poder competir, a organização precisa alcançar um nível de alto desempenho contínuo e que muitas companhias tem extinguido certos níveis hierárquicos, a fim de levar os locais de decisão para perto das fontes de informação. Essa aproximação facilita e agiliza tanto o fluxo de informações quanto a tomada de decisão na empresa, além de derrubar barreiras e fazer fluir a comunicação interfuncional.

Hoje a comunicação tornou-se um fato nas organizações, isto é, não existe organização sem prática comunicativa, seja ela institucionalizada ou não. Por esse motivo as organizações modernas, em sua busca contínua pelo sucesso, têm visto na comunicação uma aliada muito forte para o seu desenvolvimento e tem agregado a ela um imenso valor organizacional. Isso se deve a rede de relacionamento de grupos e pessoas que constituem a organização, idéia que se expressa nas palavras de Ashley:

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade em longo prazo, precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas (...)) e certamente todos eles, enquanto famílias e indivíduos). (ASHLEY, 2002, p.5)

É importante que se entenda a comunicação organizacional integralmente, de forma que ela seja percebida como um elemento que permeia todas as ações de uma empresa ou organização. Isto é, compreender e utilizar a comunicação claramente torna as condições organizacionais muito mais favoráveis ao desempenho de suas atividades melhorando de forma geral o clima organizacional. Afinal, o papel maior da comunicação nas organizações, é

contribuir para um clima organizacional positivo, levando cada funcionário a se ver como um porta-voz da empresa e a ser um agente de mudanças no ambiente organizacional.

Sabe-se que a comunicação pode e precisa oferecer ao público interno, acesso a informação, isso não quer dizer que a organização deva expor para os funcionários todos os "segredos" empresariais ? afinal, isso seria demasiadamente burlesco ? mas ela pode sim assumir uma postura inclusiva e interativa, fazendo os colaboradores entenderem que fazem realmente parte do processo, não apenas mecanicamente, mas de certa forma até estrategicamente. Essa sensação de fazer parte do todo estimula o colaborador, isso, pois segundo Brum, (2000, p. 59) "[...] o funcionário está em busca da informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas [...]".

Para completar esse raciocínio, pode-se observar o contexto em que "a comunicação organizacional atua como processo de criação e como troca de mensagens dentro de uma rede de trabalho de relações interdependentes para competir com as incertezas do ambiente" idéia de Andrews e Herschel (1996, p. 13). Essa idéia quer dizer que a comunicação envolve tanto a interpretação quanto a negociação nas mensagens. Isso, enquanto ambas as partes se esforçam para articular e trazer a compreensão de suas visões, propósitos e metas.

3 ESTRATÉGIAS PARA A COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERNAS

Como já foi dito, compreender a comunicação na gestão das organizações é fundamental para a criação de planejamentos e estratégias para a relação e tratamento do público interno. Criar e estabelecer harmonicamente atividades comunicacionais nos distintos setores da empresa é importante para que a integração entre gestores e colaboradores seja contínua. Ao perceber esse nicho, muitas empresas têm investido tempo e capital para o desenvolvimento de estratégias eficientes e eficazes nessa área.

Nas organizações, as relações interpessoais são influenciadas principalmente por elementos simbólicos que fogem totalmente do controle da empresa e cabe a comunicação organizacional a transformação de tais elementos para usá-los em benefício da estratégia de comunicação. Nesse sentido, o estímulo ao trabalho cooperativo dentro da organização pode e vai proporcionar a criação de elos que integram e corroboram para a participação e envoltura dos funcionários, de forma que sinergicamente se estabeleça um aumento gradativo da cooperação,

através das estratégias desenvolvidas pela comunicação, essa idéia é defendida por Kunsch (2003).

O trabalho de democratizar a comunicação no ambiente organizacional vai esbarrar, muitas vezes, na visão conservadora e mecânica com as quais diversas organizações costumam trabalhar e que mantêm estruturas verticais rígidas no processo comunicacional, centralizando a gestão e estagnando a criatividade e a capacidade de questionamento dos funcionários. Contrariando o viés da estrutura vertical da comunicação, Kunsch (2003) argumenta que o fluxo horizontal:

[...] fomenta a coordenação de atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercambio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos. (KUNSCH, 2003, p. 85)

A relação interpessoal entre os colaboradores da organização contribui para a integração constante entre os diversos setores da empresa, aproximando os interesses e metas, por mais distintos que sejam dinamizando a troca e o fluxo de informações. A busca constante pelo entendimento das relações presentes na organização oferece ao gestor a possibilidade de criar estratégias a partir das redes de interação já existentes, estimulando a troca de experiências e o dialogo entre os níveis e setores organizacionais.

Percebe-se que para elevar a sinergia entre os setores de uma empresa, é fundamental que a organização possua uma boa estrutura de comunicação. Afinal, a interação e integração dependem da comunicação, baseado nisso, pode-se afirmar que não adianta ter bons funcionários, estrutura e material, se a comunicação não fluir para um objetivo comum. Para Chiavenato (2005, p. 314), "a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si usando a comunicação para compartilhar objetivos comuns". Ou seja, sem comunicação a organização não tem como sobreviver, por isso a importância e a necessidade de desenvolver um processo de comunicação eficaz que evidencie as relações internas.

Numa organização eficaz, a comunicação motiva os colaboradores a agirem da maneira certa e no tempo certo, buscando alcançar objetivos e fazendo freqüentemente uma auto-avaliação de desempenho, além de exprimir a satisfação e/ou insatisfação das pessoas. Para Lacombe (2005) a informação leva a equipe para uma correta tomada de decisão. Isso acontece, pois uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja

comunicar, de saber interpretar o que ele almeja. É também saber calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor dando-lhe toda atenção.

Para que o ambiente de trabalho não se transforme num local indesejado para os funcionários, é preciso falar e é fundamental ouvir, tendo em vista que a comunicação é elemento essencial para manutenção das relações nas organizações. A boa comunicação é incentivada pelo ouvir, o que deixa a empresa mais agradável e constrói uma relação de confiança, produtiva e sem ruídos. Deve-se enfatizar que a comunicação tem que ser orientada por processos que mantenham o seu funcionamento a fim de valorizar o trabalho em equipe, a responsabilidade e a criação de formas novas e eficazes de trabalhar.

Pode-se perceber que a comunicação hoje tem o papel efetivo de arrimo para um modelo de gestão bem estruturado e precisa ter a capacidade de levar a empresa e todos que a fazem a enfrentar juntos os desafios da sociedade e do mercado cada vez mais competitivo. Enfim, se espera que o sistema comunicacional dentro da organização, atinja seu objetivo principal, que é envolver receptor e emissor num diálogo democrático e aberto, onde a estratégia da empresa seja baseada nos princípios sociais e éticos.

Vale acrescentar que o Sistema de Comunicação moderno reúne, entre outros, o interesse mercadológico e empresarial, separados ao longo da história por serem considerados antagônicos, isso porque enquanto o primeiro se volta para a comercialização, o segundo se preocupa com a imagem da organização. Porém, Kunsch (1997) além de unir esses interesses num único sistema, acrescenta um terceiro, que é exatamente a comunicação interna, posicionada lado a lado as vertentes institucionais e mercadológicas, a fim de encontrar a eficácia empresarial.

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (KUNSCH, 1997, p.115)

Difícilmente a comunicação dentro de uma organização conseguirá se legitimar e se afirmar no universo interno da empresa, se ela não tiver um sério compromisso estratégico. Se o gestor de

comunicação não tiver tal estratégia muito bem traçada, correrá o risco de deixar seu trabalho irrelevante, levando pouco ou nenhum valor para a eficiência da organização.

Torquato (1986, p. 57-58) destaca de maneira bem simples algumas estratégias para a empresa gerir seu sistema de comunicação. São elas: a) planejar a comunicação de maneira integrada e sinérgica abrir e deixar equilibrados os fluxos de comunicação; b) valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação, c) criar uma linguagem sistêmica e uniforme, d) valorizar o pensamento criativo; e) ver a comunicação como um poder organizacional, focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações. Entre todas essas ações, que podem levar ao impulso da qualidade de comunicação de uma empresa, duas merecem especial destaque: a primeira é a que fala do planejamento de uma comunicação de maneira sinérgica e integrada e a segunda é a que fala que devemos acreditar na comunicação como um poder organizacional, elas se destacam pois resumem de forma muito categórica toda a idéia de comunicação (TORQUATO, 1986).

Outra estratégia de comunicação que se destaca entre as outras e que serve como mensagem a todos aqueles que buscam por um sistema comunicativo eficaz é, segundo Torquato (1986) a valorização da comunicação como poder da organização. Isto é, empresa moderna é aquela que divulga amplamente seu trabalho tanto para o público externo quanto para o interno. Afinal, valorizar o boletim informativo, o quadro-mural, a intranet, a extranet, o comunicado geral, enfim, todas as ferramentas de comunicação, pode-se dizer que é a face da organização moderna.

O sistema comunicacional, segundo Genelot (2001) é o motor de uma estratégia comum, isto é, a estratégia da empresa e a estratégia da comunicação devem ser vistas como um ato único. Para viabilizar o gerenciamento estratégico comunicacional, Genelot (2001), mostra a importância de se desenvolver uma consciência estratégica, afirmando que ela só é possível quando toda a organização divide a visão e a representação do futuro almejado. Contudo, a preparação e evolução dessa visão não podem se dar por imposição da cúpula administrativa, pois a construção dessa representação, envolve aspectos delicados e complexos, ligados a negociação, expressão e apropriação de valores mútuos.

A partir do sentido coletivo e do viés empresa/funcionário é que a comunicação organizacional conseguirá desempenhar seu papel, onde os pontos de vista não sejam impostos e sim apresentados através de idéias e conhecimentos compartilhados, a fim de estabelecer um projeto comum, Genelot (2001). Logo, pode-se acreditar que a comunicação no ambiente organizacional, só pode ser vista como ferramenta estratégica, quando a empresa cria canais verdadeiros para que o sistema comunicacional realize seu princípio básico, isto é, o trabalho

democrático em que todos os indivíduos podem compartilhar idéias, atitudes, e além de tudo, a cultura organizacional.

4 AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Mudanças significativas têm acontecido na área da gestão devido ao processo de globalização. Por esse motivo, diversas praticas gerenciais e administrativas têm surgido nas últimas décadas, não apenas como resultado da busca pela produtividade e qualidade, mas também em consequência da preocupação com os meios socioambientais. Como já foi visto em consequência a tais mudanças, as empresas têm visto a necessidade de se adaptar, tanto na sua estrutura externa quanto na interna. Uma das formas de adaptação é o investimento na gestão de comunicação que apesar da sua importância e das tantas estratégias de trabalho, encontra inúmeras barreiras para o seu exercício pleno.

Uma variável importante a ser analisada no sentido de barreira à comunicação é a ideologia gerencial, ou o modo de pensar predominantemente autoritário no ambiente da administração onde todas as questões são avaliadas a partir do ponto de vista racional e econômico. Isso acaba impondo enormes barreiras ao transito livre de informações. Desta forma, segundo Chanlat (1992) apenas as idéias e informações voltadas a produtividade circulam livremente na organização. Nesse sentido, existe a comunicação, mas ela é vista da maneira errada pela empresa, onde tudo é visto como desperdício de tempo e de produção.

Segundo Aktouf (1996), a estrutura burocrática, dominante na maioria das organizações, pode ser vista como uma das maiores barreiras ao sistema comunicacional. Isso porque a burocratização impõe os canais de comunicação e os seus interlocutores, definindo-os a partir do nível hierárquico. Outro grande obstáculo à comunicação organizacional são as estruturas organizacionais fundamentadas na autoridade e na normatização, além do excesso ou da falta de objetividade nos processos da organização. O excesso de objetividade, quando se tenta a reedificação do processo de comunicação, causando a redução do processo comunicativo à razão instrumental; e a falta de objetividade, onde se cria uma falsa democracia, onde todos se manifestam sem chegar a um entendimento.

Também pode ser vista como uma forte barreira à comunicação, a prevalência das idéias preestabelecidas que os colaboradores têm do gestor, as chamadas verdades definitivas, tratadas por Aktouf (1996, p. 122). A primeira dessas verdades é a noção de propriedade privada, baseada na detenção do poder e do exercício de dominação, vista como algo natural e instintivo, quando na verdade é fruto das relações sociais. A outra verdade se refere aos direitos do chefe, como: o poder, os privilégios, o direito de usar a palavra em primeiro lugar, de dar ordens e se fazer obedecer, o poder de decisão. Uma terceira verdade, esta associada à idéia de que a busca por produtividade, pelo prazer no trabalho e pelo ganho sistemático são qualidades inerentes ao homem e que não precisam ser motivadas ou condicionadas, essa visão justifica claramente a postura de algumas pessoas que acreditam que os líderes são escolhidos naturalmente para os altos postos da organização (AKTOUF, 1996 p.122-127).

Pensando nesses obstáculos, Aktouf (1996, p. 136) afirma que "a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais o controle e a dominação das situações e dos empregados do que "colocar em comum".

As barreiras à comunicação estão presentes em todo o processo comunicacional, mas no âmbito organizacional além das barreiras comuns ao processo comunicativo, encontram-se outras específicas aplicadas mais diretamente à comunicação organizacional.

Gilson, Ivancevich e Donnelly (1981), apontam que diversas das barreiras ao processo comunicativo das organizações, estão diretamente ligados aos seguintes pontos:

Semântica: no que se relaciona aos diferentes significados que as pessoas vinculam às palavras, nesse caso, é provável que um sujeito atribua significados errados a uma palavra ou a uma comunicação não-verbal.

Filtragem da informação negativa: acontece principalmente do operacional para o tático e tende a filtrar os efeitos negativos para não desagradar os superiores. Além disso, a filtragem acontece quando existe um costume de punições por parte dos gestores para com os portadores de más notícias e também quando uma mensagem é passada por várias pessoas, causando perda de informações e distorções da mensagem original.

Credibilidade do transmissor: que é elemento fundamental para uma liderança eficaz. Isto porque, quanto mais confiável a fonte da mensagem, maior será a sua aceitação. Sinais

misturados: este ponto se relaciona diretamente à postura do gestor e aquilo que ele enuncia, ou seja, é necessário apresentar coerência entre o que ele fala e a maneira como se comporta.

Diferentes estruturas de referência: diz respeito às perspectivas e aos pontos de vista baseados em experiências anteriores.

Julgamento de valor: tem a ver com o ato de julgar antes de receber a mensagem completa. Julgamentos apressados induzem o indivíduo a ouvir apenas a parte que lhe interessa. Dessa forma é possível que o julgamento precipitado de valor leve a pessoa a imediatamente desconsiderar a mensagem, mesmo depois de ouvi-la totalmente.

Sobrecarga de comunicação: refere-se ao fato de que os funcionários precisam receber informações para desempenhar sua função, nesse caso a barreira existe quando não se passa a informação necessária para execução da tarefa ou quando se passa informação demais, o que ocasiona a sobrecarga de informação em que os colaboradores não conseguem absorver tudo que é necessário.

Para superar esses pontos, é preciso deixar claras as idéias que estão sendo transmitidas. Isso é fundamental para evitar distorções nas mensagens. Lembrando que é imprescindível também ouvir para ter a certeza que a mensagem foi realmente absorvida pelo receptor. Vale ressaltar que a comunicação eficiente vai muito além do emprego de uma mesma linguagem, uma vez que envolve identificação, reconhecimento e respeito às diferenças entre as pessoas no que se refere aos modos de agir e pensar.

Logo, para alcançar resultados eficazes no processo da comunicação organizacional é necessário saber ouvir, falar, ter habilidade para transmitir uma mensagem utilizando linguagem adequada, e possuir também habilidade de leitura e compreensão (GILSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981).

5 O PAPEL DO GESTOR FRENTE À COMUNICAÇÃO

Já é fato a importância e o peso que a comunicação tem nas organizações, bem como as melhorias que ela pode oferecer se trabalhada da maneira correta com credibilidade e inteligência.

e coerência. Nesse contexto, entram em cena os gestores que tem um papel de grande importância na empresa por serem responsáveis pela tomada de decisão e pelo posicionamento institucional.

Alguns autores traçam diversas críticas à eficácia e à eficiência da comunicação dos gestores. No entanto, percebe-se cada vez mais que o sucesso empresarial depende muito da boa comunicação por parte dos mesmos. Para Palma (1983, p.78) alguns gestores comprimem e limitam as informações, bloqueando sua circulação, isso por confundirem os sentidos de "comunicação centralizada e comunicação organizada". Eles esquecem, ou às vezes não percebem que pode descongestionar grande parte do processo de gestão, através da circulação de informação e que quando a retêm fazem com que surjam as distorções e os boatos. O mesmo autor ainda afirma que o bloqueio de informações por parte do gestor não se dá apenas pela omissão, mas também pela transmissão de mensagens carregadas de interesses do emissor.

O fluxo de comunicação se interrompe com frequência na área intermediária da gestão, isso, pois esta é a zona mais ameaçada pelo achatamento da pirâmide hierárquica (PALMA, p. 78). Geralmente as funções intermediárias de gestão resistem a comunicação e a divisão de informações, porque consideram a informação uma fonte de poder, ao fazer isto, elas distorcem as informações entre a os níveis mais altos e a realidade organizacional. Com isso, no ambiente onde o fluxo de comunicação é frequentemente filtrado e distorcido até os níveis mais baixos, acontece à intensificação do stress por parte dos empregados, que passam a gastar um tempo elevado imaginando o que esta acontecendo realmente na organização e direcionando grande parte de sua atenção a disseminação de rumores.

Quanto menos informação estiver disponível aos empregados, maior será o seu stress e os seus medos. A gestão pode resolver esta situação estando atenta e acessível aos empregados, através de um fluxo de comunicação eficaz nos sentidos descendente e ascendente. (PALMA, 198, p. 80)

Mintzberg (1995) atribui três diferentes papéis aos gestores, para os quais a comunicação tem papel fundamental:

- Relacionamento: neste papel, os representantes são os gestores de determinada unidade organizacional, que se relacionam com todos os colaboradores da organização.
- Informação: neste papel, os gestores tendem a procurar informações junto aos superiores, aos subordinados e aos seus pares, sobre algo que interfira em seu trabalho e em suas responsabilidades. Nesse caso, eles também divulgam informações importantes sobre a organização e sobre a sua unidade de trabalho, como um todo, junto dos grupos relacionados a ele na organização.
- Decisão: no papel de tomada de decisão o gestor baseia-se em informações que lhe são transmitidas, tendo de comunicar as suas decisões a outras pessoas.

No que concerne a comunicação, além desses três papéis principais, os gestores desempenham outro papel importante na instituição. A eles cabe a tarefa de interpretar os objetivos da empresa e conduzir os colaboradores ao caminho para tais objetivos, otimizando assim o funcionamento organizacional. Isso levando em conta que os colaboradores são independentes e para que exista a coordenação do desempenho em prol de um objetivo é necessário existir clareza na comunicação (MINTZBERG, 1995).

Todos os gestores devem em conjunto com os profissionais de comunicação, planejar e desenvolver estratégias de comunicação específicas, de acordo com o objetivo da organização. Ferrari e Grunig (2009) acrescentam ainda, que os gestores precisam trabalhar a troca de idéias, fatos e opiniões entre si, com seu Staff e com a sua direção, isso, pois eles têm também no âmbito da comunicação, meio de informar, persuadir, administrar e liderar, que imensa forma unificadora dentro da organização.

Ferrari e Grunig (2009) apontam que a comunicação utilizada de forma estratégica pelos gestores pode entre outros fatores:

- Levar a uma maior eficácia do trabalho dos colaboradores;
- Integrar diferentes pessoas na organização;
- Envolver as pessoas com a organização e seus objetivos - aumentando a motivação para o pleno desempenho individual e o compromisso para com a organização;
- Melhorar o relacionamento e compreensão entre diferentes gestores e seus subordinados, entre colegas de trabalho;

- Ajuda a compreender a necessidade de mudança, indicando como ela deve ser vista e concebida.

Dessa forma, percebe-se que dentro das empresas os gestores em geral são protagonistas dos atos e decisões administrativas, inclusive no que concerne ao processo comunicativo. Porém, para que haja fluência no trabalho desses gestores, é necessário que eles tenham uma ótima equipe de comunicação interna, isso para alinhar os interesses dos colaboradores e da empresa.

Logo, a comunicação não pode ser da responsabilidade exclusiva dos gestores, sendo necessários especialistas em comunicação organizacional e marketing, como apoio à eficácia das responsabilidades comunicacionais dos gestores, que devem desenvolver programas para envolvimento e comunicação com os empregados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um dos principais fatores ativos das organizações, porém nem sempre ela recebe o valor devido na gestão organizacional. É através da comunicação que se iniciam todos os processos, e, dentre eles é fato que somente alcança o sucesso, aqueles que a compreendem como um todo. As implicações teóricas aqui estudadas levam a entender que o processo comunicativo e a aprendizagem organizacional estão intrinsecamente relacionados, isto é, quanto mais ênfase se der a complexidade da comunicação organizacional, mais propício ficará o ambiente da empresa para a busca do sucesso e da aprendizagem organizacional.

São claramente perceptíveis as mudanças que aconteceram nas últimas décadas e que ainda acontecem no ambiente organizacional. O trabalho que era essencialmente braçal foi substituído pelo trabalho baseado no conhecimento. Tais mudanças ficam ainda mais claras quando observadas as práticas administrativas e as abordagens teóricas desenvolvidas ao decorrer do século XX. A tecnologia, a globalização e o aumento na competitividade são os maiores culpados de tais mudanças no ambiente organizacional, isso porque, baseadas em tais eventos, as empresas têm procurado todos os meios para se destacar no mercado global.

Dessa forma, as organizações têm verificado que assim como seus públicos e mercados se segmentam, as rotinas administrativas e a comunicação organizacional tendem a seguir o mesmo caminho. Pensando sobre isso, e frente à variedade de interesses e de necessidades dos colaboradores em setores e cargos distintos, os profissionais de comunicação tem se voltado para o planejamento de estratégias e ações que atendam a tais características. Isso é fato, porque segundo Brum (2000), quanto mais se conhece o colaborador, mais a organização enxerga à necessidade de se trabalhar a segmentação diferenciada de públicos.

Pode-se constatar que um ambiente organizacional propício a aprendizagem e a cooperação, necessita de práticas comunicativas eficazes no que diz respeito ao conteúdo das mensagens. Deste modo, o processo de troca de informações e construção de significado, onde todas as partes atuam no processo comunicativo como receptor e emissor em momentos alternados, é essencial para a dispersão de conhecimento e progresso das relações.

Com base em todo o exposto, pode-se dizer que, desenvolvimento organizacional no mundo de hoje, está diretamente ligado a comunicação, não se pode mais esperar o primeiro sem um trabalho bem estruturado no segundo. Logo, pode-se concluir que não é possível esperar lucro e crescimento sem investimentos sérios em estratégias e rotinas comunicativas eficazes, afinal, esse investimento aliado ao trabalho efetivo de gestores e colaboradores é o que pode promover o sucesso organizacional.

Lembrando que nenhuma mudança se dá de um dia para o outro, é preciso tempo, trabalho e boa vontade para a estruturação de um sistema comunicativo pleno e eficaz.

7 REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDREWS, Patrícia H.;HERSCHEL, Richard T. **Comunicação organizacional: Habilitação em uma sociedade mercadológica**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CHANLAT, Jean F. **O Individuo na Organização - dimensões esquecidas**. São Paulo: Atllas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

FERRARI, Maria A.;GRUNIG, James E. **Relações públicas: Teoria contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GENELOT, Delphine. **Manager dans la complexité ? Reflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GILSON, James. L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

KREPS, Gary L. **Comunicação organizacional: teoria e pratica**. 2. ed. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. **Planejamento de relações publicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. **Obtendo resultados com relações publicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PALMA, Jaurês R. **Jornalismo Empresarial**. Brasília: Sulina, 1983.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial**. 3. ed. Salvador: Odebrecht, 1998.

OHNO, Taiichi. **Sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Summus, 1986

[1]*Graduado em Administração pela Faculdade Amadeus (FAMA) em 2011/SE. Pós-Graduado em Comunicação e Marketing Empresarial pela Faculdade Amadeus (FAMA) em 2016/SE.