

# Importância da comunicação no ambiente organizacional

**Tiago Luiz Canuto Garcia**  
**tiago.garcia@aedb.br**  
**AEDB**

**Vitor Castilho Viana**  
**vitor.viana@aedb.br**  
**AEDB**

**Resumo:** Este artigo tem como principal objetivo demonstrar a importância da Comunicação Organizacional Interna no processo de mudança em que o mercado competitivo, proporciona as empresas ao longo dos últimos anos e como isso pode influenciar os colaboradores, utilizando a comunicação de forma estratégica, para que essa, possa se tornar eficiente. A metodologia utilizada foi através de pesquisa exploratória com base em outros artigos e livros que abordam o assunto a ser analisado e através de entrevistas realizadas em uma empresa do setor público, situada em Resende-RJ.

**Palavras Chave:** Comunicação - Mudanças - Organizações - Relacionamentos -

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, com isso as empresas buscam novas tecnologias, novos processos e inovações para se manterem fortes no mercado. A mudança é extremamente necessária nesse contexto e a comunicação organizacional tem relação direta nesse processo, pois é considerada vital para a implementação eficaz da mudança (DiFonzo & Bordia, 1998).

Em relação a comunicação, muitas têm sido as mudanças ao longo dos anos, destacando-se as formas com que tem sido empregadas e as estratégias que são utilizadas. Surge então o seguinte questionamento: qual a importância da comunicação nas organizações no processo de mudança? Atualmente, segundo Lacombe (2008), os setores responsáveis pela comunicação das empresas precisam se reinventar, utilizando novas ferramentas tecnológicas de diálogo, como as mídias sociais e um discurso de onde os empregados também possuam o poder da palavra, aproximando os níveis hierárquicos.

Para Nassar (2005) apud Rezin (2010), a comunicação também possui papel importante no processo de criação da imagem da organização, reforçando a identidade da empresa. Esse autor também destaca que a comunicação organizacional, tem como objetivo, estabelecer diálogo com todos os públicos com que a empresa se relaciona, desde funcionários de todos os níveis hierárquicos, empresas parceiras e a sociedade em geral. Ressalta-se que toda atividade dentro de uma organização é mediada pela comunicação. Sendo necessário, portanto, envolver toda a organização a fim de que esta interação se realize com eficiência, relevância e coerência.

Levando em consideração as informações anteriores, o presente artigo tem como objetivo, mostrar a importância do papel da comunicação nos processos de mudanças organizacionais, tendo em vista que as empresas precisam se atentar que com uma comunicação eficaz, as atividades tendem a atingir níveis de excelência, tanto referente ao produto, assim como nos processos e serviços. Destaca-se que a comunicação tem relação positiva em muitos resultados nas empresas, como compromisso organizacional, desempenho, comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho (LEWIS, 1999).

Para realização do presente artigo, foi feita uma pesquisa exploratória com base em outros artigos e livros que abordam o assunto investigado, além de entrevista com funcionários de um determinado setor, em uma empresa pública, do ramo industrial, situada na cidade de Resende-RJ.

Justifica-se a pesquisa, devido ao fato que a comunicação é um fenômeno presente desde a origem da humanidade, de diversas maneiras, como na comunicação escrita, oral, pictográfica entre outras, sendo esta a principal ligação entre o ser humano e as relações entre eles. Com isso, o estudo da comunicação torna-se de extrema importância, pois, segundo Soria e Alvarado (2010), havendo uma estratégia de comunicação dentro das empresas, essa se torna mais eficaz e produtiva.

A pesquisa encontra-se desenvolvida em cinco capítulos, sendo essa introdução, o primeiro. No segundo capítulo serão apresentados conceitos teóricos sobre comunicação organizacional. No terceiro capítulo será apresentado a metodologia de pesquisa utilizada para coletar dados sobre o tema proposto. O quarto capítulo refere-se a análise dos resultados obtidos na pesquisa, onde por meio de gráficos serão analisados os dados coletados. E por fim, no quinto capítulo, será realizada as considerações finais, concluindo a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO.

Para Melo (2005), a comunicação é um processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas e a necessidade de se comunicar do homem, é uma questão de sobrevivência. Ainda de acordo com esse autor, nas organizações não é diferente, as empresas necessitam de uma comunicação eficaz para sobreviverem ao mercado competitivo, mas para isso, precisam de funcionários influentes, integrados, com visão interna e externa a empresa, fazendo-os se sentir parte da organização.

Segundo Bueno (2003), a comunicação organizacional é um processo novo, que até a década de 1980, era utilizada de maneira superficial pelas empresas, sendo que o termo “comunicação organizacional” era praticamente desconhecido. Ainda de acordo com esse autor:

[...] as organizações passam a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania. (BUENO, 2003, p.8)

Já para Cahen (2005, p. 29), a definição de comunicação organizacional é:

Organização empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar, onde ainda não existir ou for neutra, manter, onde já existir ou, ainda mudar para favorável, onde for negativa, a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Pode-se considerar que a comunicação é uma atividade essencial para a vida da organização, é a ligação entre os elementos que a constituem, oferecendo a sua característica essencial: a de ser um sistema (KATZ e KHAN, 1986). Remete-se no entanto que, a comunicação não pode ser unicamente entendida como um elo que suporta todas as atividades da organização, mas sim como um recurso que deve ser administrado e melhorado continuamente (LUCAS MARIN, 1997).

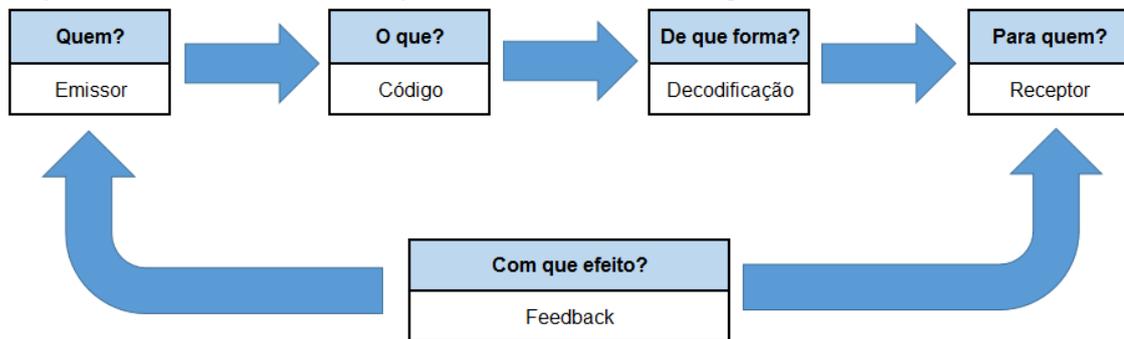
Destaca-se que, até os dias atuais, ainda existam empresas que não possuem um modelo de comunicação bem definido, o que dificulta a aproximação entre os departamentos e a evolução da empresa. Segundo Chiavenato (1989, p. 39):

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 torna efetiva.

Com base nas referências teóricas apresentadas, entende-se que a comunicação organizacional, é um recurso muito importante na busca dos objetivos da empresa. Destaca-se que as empresas buscam cada vez mais uma boa comunicação entre seus colaboradores, para obterem bons resultados nos processos e serviços, refletindo assim, na qualidade do produto oferecido pela empresa.

### 2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.

Na figura 1, pode-se observar o modelo de processo de comunicação, segundo Shannon, Weaver (1981), modelo simples e muito utilizado para exemplificar como acontece o processo de comunicação.



**Figura 1:** Processo de comunicação elaborado pelos autores, de acordo com Shannon, Weaver (1981).

Para Shannon, Weaver (1981), o modelo de comunicação pode ser dividido em 5 elementos:

1. **Emissor:** elemento que gera a informação e inicia o processo;
2. **Código:** é o pensamento ou a ideia que o emissor pretende passar;
3. **Decodificação:** é o canal por onde o emissor transmite a mensagem ao receptor;
4. **Receptor:** é quem recebe a mensagem, ele deve compreender a ideia a ser passada;
5. **Feedback:** é o processo que consiste no provimento da informação, entre emissor e receptor, onde se percebe o desenvolvimento das informações, as falhas e o que necessita ser melhorado.

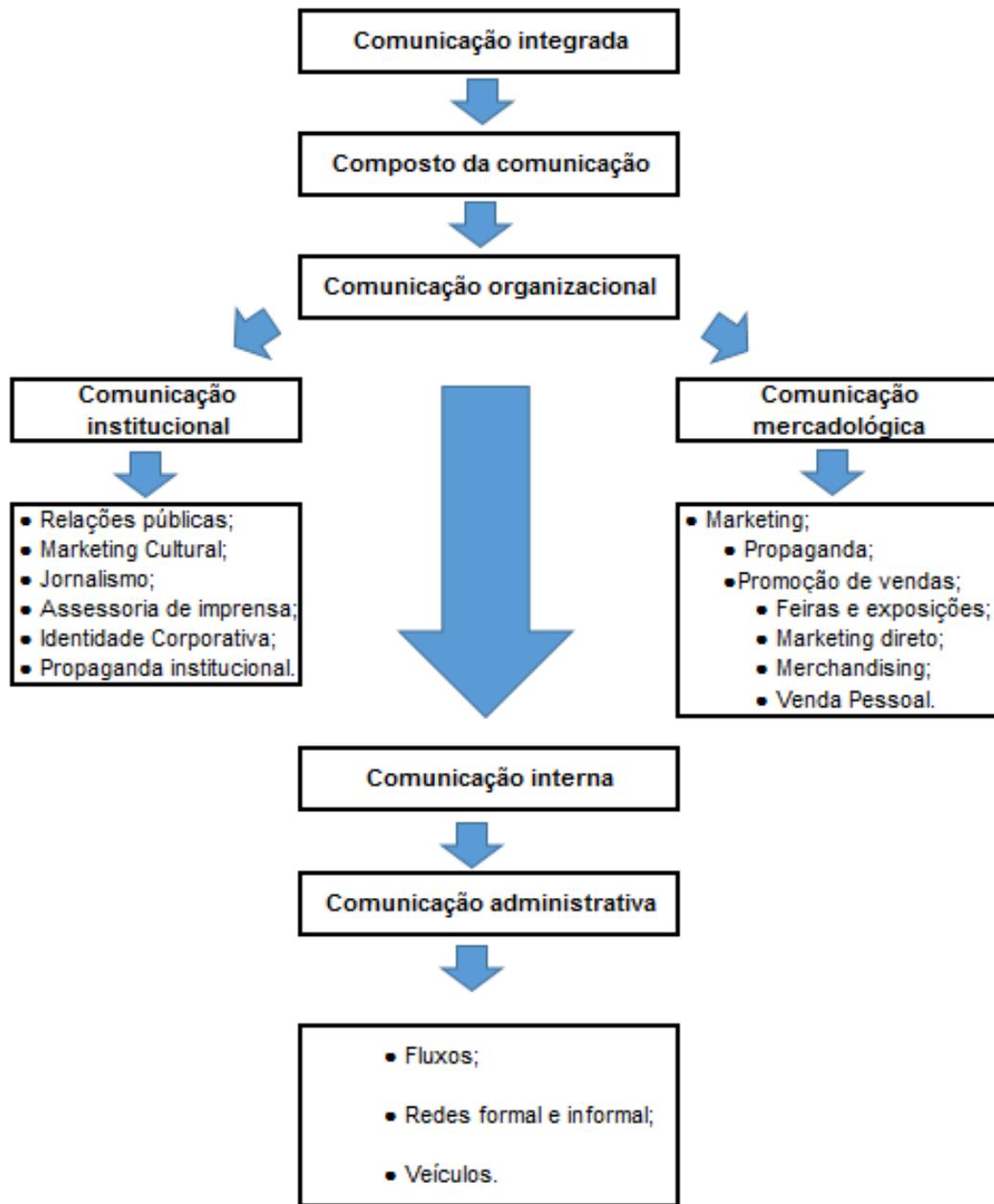
Nesse contexto, Da Cunha (2007, p. 73) ainda afirma que:

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor.

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender a informação que o emissor deseja passar, é saber interpretar o que ele deseja, para que a comunicação seja eficaz (LACOMBE, 2008).

Para Kwasnicka (2011), a liderança tem papel fundamental na importância da comunicação, pois sem os canais adequados, as informações não são passadas aos níveis necessários.

Na figura 2, pode-se observar o modelo de processo de comunicação nas organizações, segundo Kunsch (2003).



**Figura 2:** Processo de comunicação elaborado pelos autores de acordo com Kunsch (2003).

Para Kunsch (2003), a comunicação é composta pelos elementos abaixo e pode ser administrada sob a mesma direção:

- a) **Comunicação institucional** – relações públicas;
- b) **Comunicação interna** – comunicação administrativa – e
- c) **Comunicação mercadológica** – marketing.

Com base no modelo de Kunsch (2003), pode-se observar que a comunicação organizacional, identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, unificando os processos.

Destaca-se, ainda, que existem vários modelos de comunicação integrada, porém, para melhorar o processo de comunicação nas organizações é importante

pelo menos compreender e lidar com cinco fontes de ruído potencial ou interferência listados por Schermerhorn (1999):

- 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.

Pode-se constatar, portanto, que as organizações precisam identificar e resolver esses problemas que causam falhas na comunicação, para que a mensagem a ser transmitida seja clara, objetiva e eficaz. Segundo Lacombe (1989, p.210), “boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas”. Além de se ter uma boa relação com os funcionários, a boa comunicação entre eles pode trazer melhores rendimentos e assim sucesso promissor a empresa e assim como o atingimento de todos os seus objetivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em pauta pode ser classificada como básica, de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Como método, foi adotado a pesquisa bibliográfica e como procedimento técnico, foi utilizado o levantamento do tipo Survey, que segundo Fonseca (2002), é uma técnica onde se obtém dados através das características ou opiniões de determinado grupo, utilizando ferramentas de pesquisa, como por exemplo, um questionário.

Segundo Gil (2007), a maioria das pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema e análises de exemplos que demonstrem com clareza o problema, afim de estimular a compreensão.

A pesquisa foi realizada inicialmente através de um estudo bibliográfico, pois foram utilizados artigos científicos, livros entre outros documentos de segurança para aplicação das informações. Em seguida, foi realizada uma pesquisa exploratória dentro de uma indústria do setor público, localizada na cidade de Resende-RJ, com o intuito de coletar informações sobre os principais canais de comunicação da empresa e suas delimitações.

Destaca-se que, a pesquisa bibliográfica se fez necessária para estabelecer relações construtivas referentes ao problema do estudo, através de leitura dos documentos.

No campo, a pesquisa foi de grande importância pois se teve contato direto com a realidade, fazendo-se um levantamento de dados através de entrevista com funcionários de um setor da empresa. Esse levantamento foi realizado no mês de Maio de 2019, através de um questionário com cinco perguntas.

Segundo Barros (2007), esse tipo de pesquisa está voltado para coleta de dados e registro de informações sobre um ou vários casos distintos, desenvolvendo

relatórios organizados e bem estruturados, afim de expor com qualidade, as questões investigadas.

Na construção deste artigo, foram realizadas algumas perguntas relacionadas ao tema, como por exemplo, qual o meio de comunicação os colaboradores da empresa mais utilizam? Qual o nível de excelência de cada tipo? Com qual nível hierárquico os colaboradores possuem maior facilidade em se comunicar? Qual a principal falha de comunicação do setor e o que pode ser feita para corrigi-la?

Para realização da pesquisa, obteve-se uma amostragem (não probabilística por conveniência ou acessibilidade) contendo 25 colaboradores de um determinado setor da empresa, onde foram coletados dados através de entrevista direta.

Lakatos (2010), define a seleção da amostragem como:

A População representa o fragmento do universo que será pesquisado e a amostra corresponde ao percentual (10% da população/universo são considerados relevantes para análises científicas) que será minuciosamente investigado.

Segundo Barros (2007), após a coleta de dados, o pesquisador deverá registrar os dados obtidos, para em seguida, classificá-los e avaliá-los. E ainda diz que é nessa fase que os dados são examinados e transformados em informações relevantes para demonstração e evidenciação da importância do tema proposto.

#### 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao iniciar a pesquisa de campo, procurou-se identificar quais eram os meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores do setor visitado, dentro de uma unidade de uma Indústria do setor público em Resende-RJ. Com uma amostragem de 25 pessoas ao todo, entre 21 e 51 anos de idade, sendo 17 mulheres e 8 homens, obteve-se como resultado, as seguintes ferramentas de comunicação, listadas no gráfico abaixo:

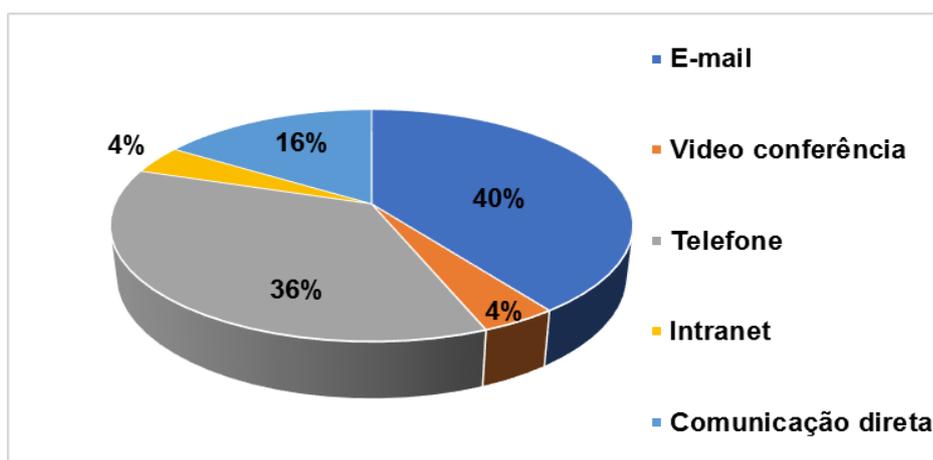


Gráfico 1: Tipo de comunicação mais utilizada no setor analisado.

Observou-se que 40% dos funcionários desse setor utilizam mais o e-mail como ferramenta de comunicação dentro da organização. Grande maioria dos entrevistados disseram ter como preferência a utilização do e-mail pois possuem dificuldade em se comunicar diretamente, seja pessoalmente, por telefone ou por vídeo conferência. A outra parte diz que prefere utilizar o e-mail para assegurar as

informações das atividades, havendo assim a possibilidade de revisá-las posteriormente.

Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a excelência da ferramenta mais utilizada – e-mail – pelos colaboradores na organização. O resultado foi representado no gráfico 2.

:

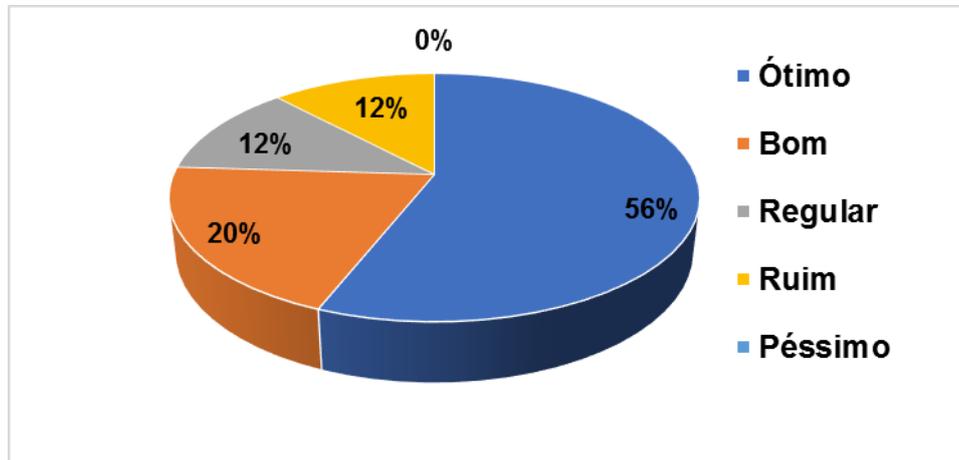


Gráfico 2 - Qualidade da comunicação via e-mail no setor investigado

Para esta questão, foi selecionado, os mesmos 25 funcionários para avaliar a qualidade da comunicação via e-mail no setor e pode-se observar que 56% dos funcionários, consideram como “ótimo” a comunicação via e-mail, 20% consideram como “bom”, a qualidade dos e-mails trocados no setor, 12% consideram como “regular” e outros 12% avaliam como “ruim”.

No gráfico 3, pode-se observar a relação entre a maior facilidade em se comunicar e a diferença entre o nível hierárquico do emissor para o receptor, dentro do setor analisado.

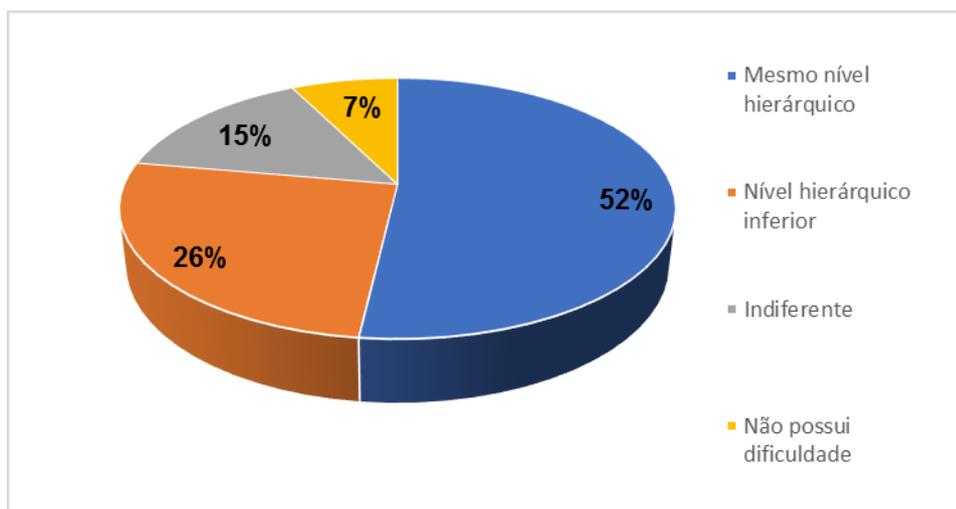


Gráfico 3 - Relação entre o nível hierárquico e a facilidade em se comunicar

A partir dos dados demonstrados no Gráfico 3, observou-se que 52% dos funcionários, possui maior facilidade em se comunicar com pessoas do mesmo nível hierárquico, 28% possui maior facilidade em se comunicar com pessoas com nível hierárquico inferior, 16% dos funcionários entrevistados possuem dificuldades em se

comunicar em todos os níveis da hierarquia da empresa e 7% não possuem dificuldade em se comunicar.

Segundo os entrevistados, a principal falha na comunicação do setor é referente a falta de treinamentos específicos para estimular o desenvolvimento da equipe, haja visto que muitos estão ocupando o mesmo cargo a muito tempo e não acompanharam o desenvolvimento tecnológico e o processo de mudança na comunicação empresarial.

Pode-se considerar, portanto, que é evidente que algumas pessoas do setor possuem dificuldades em manter uma comunicação a nível estratégico, com qualidade na informação a ser passada e na interpretação da ideia transmitida. Com isso, para que a empresa melhore seus resultados é necessário que estimulem seus funcionários a se especializarem e buscarem melhorar a cada dia a comunicação, assim como investir em treinamentos internos como “comunicação assertiva” e dinâmicas em grupo.

Segundo Beraldo (2003), o desafio das organizações é estimular os funcionários de todos os níveis hierárquicos a fazer com que a comunicação de qualidade seja responsabilidade de cada um, tornando-a imprescindível para todo profissional, afim de assegurar a qualidade dos processos e serviços da organização.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em consideração os resultados obtidos através de pesquisa de campo de caráter exploratório e da fundamentação teórica apresentada no artigo, pode-se concluir que a comunicação interna é de suma importância para toda organização e que devem-se buscar a melhoria contínua das ferramentas intermediadoras para que os processos sejam dominados com excelência, por todos os funcionários, aproximando departamentos e níveis hierárquicos.

Observou-se que o e-mail é um dos principais meios de comunicação da empresa, porém que este deve ser utilizado de forma em que as mensagens passadas sejam mais claras e objetivas, para assegurar e facilitar a interpretação dos receptores.

Além do e-mail, alguns funcionários indicaram que um maior aproveitamento do *Intranet* facilitaria e melhoraria a divulgação de algumas informações e que esta, seria de responsabilidade de cada setor.

Também é importante ressaltar que a comunicação verbal é a mais importante dentro de qualquer organização e que esta, devido a sua dinamicidade, mostrou-se ser evitada por alguns funcionários em determinados momentos e que esse problema deve ser resolvido com treinamentos internos.

Portanto, foi comprovado que onde ocorre uma grande quantidade de informação circulando, a comunicação deverá ser controlada a nível estratégico, ou seja, à imagem da organização e todos os elementos que a envolvem, devem estar na mesma direção, de forma integrada e clara, para se assegurar a qualidade da comunicação interna.

Com o avanço tecnológico, as empresas devem se manter atualizadas e investir na capacitação e em melhores condições para seus colaboradores, confiando e estimulando o potencial de cada um para que a cada dia, a comunicação interna melhore, para o bem da organização e para o desenvolvimento de cada profissional.

## 6 – REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica. 3. ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BORDIA, P.; HUNT, E.; PAULSEN, N.; TOURISH, D.; DIFONZO, N. **Uncertainty during organizational change: Is it all about control?** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345-365, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teora e pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Geral**. 1ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989

CUNHA, N. H. S. **Criar para Brincar**. São Paulo: Aquariana. 2007.

Eliana Dutra (2016) – CEO da Pro-Fit e 1ª **Master Coach Certified na América do Sul** pela *International Coach Federation*.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.) **Relações públicas: história, teorias e estratégicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009a. 512 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.



LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** / Maria Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7 ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

LUCAS MARÍN, A., et al. (eds.) (1993): **Cambio Cultural y Participación**, Madrid, SI-RC-10.

MELO, M. de F. **Água: o direito de proteger**. Revista Proposta (Água: Território e Conflitos) (Rio de Janeiro), ano 29, n.106, p.6-9, set./nov. 2005.

NASSAR, P. 2005. In: REZIN, G. **A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento**. Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 1999

SHANNON, C.E.; WIENER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

Soria R. Rigoberto y Aida Alvarado Borrego. (2010). **Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo**, Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC, Universidad Iberoamericana, México, D.F., Junio de 2010.