

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES¹

Luciana Jacomini

Faculdade de Agudos - FAAG

RESUMO

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere à obtenção de excelentes resultados como: aumento de produtividade e ganho financeiro. Porém, quando há falhas ou barreiras na comunicação interna, gera vários transtornos que podem levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso. A comunicação quando mal feita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos clientes internos.

Palavras-chave: comunicação; comunicação interna; organizações.

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes vulneráveis e em constantes mudanças, nos quais a grande volatilidade de informações e a concorrência influenciam em seu desempenho, exigindo agilidade e competitividade.

Devido a esta atual competitividade entre as organizações, somente as com melhores estratégias e diferenciais sobreviverão. Por isso, valoriza-se cada vez mais qualidade e eficiência nos processos organizacionais, fatores que refletem diretamente nos produtos e serviços.

Considerando esta realidade atual, a comunicação torna-se fundamental e o suporte necessário ao bom relacionamento entre uma organização e seu público interno e externo. Por meio da comunicação é possível obter uma

¹ JACOMINI, Luciana. O papel da comunicação nas organizações. **Rev. Npi/Fmr**. set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>>

integração de recursos, em um processo no qual os participantes comunicam-se ininterruptamente a fim de atingir objetivos previamente determinados.

A comunicação bem estruturada é resultado do trabalho em equipe, da atuação sinérgica entre as áreas que a compõem. Assim, a interação e integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação são fundamentais para consolidar o relacionamento de uma organização com seus públicos (interno e externo), como também sintonizar as expectativas e interesses específicos de cada área com os objetivos organizacionais.

A comunicação, tanto interna quanto externa, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação. É uma ferramenta estratégica, pois muitos erros podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Portanto, um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e cultura organizacional

É necessário às organizações conhecerem as características das várias formas de comunicação, pois cada uma influenciará de forma peculiar o planejamento comunicacional e o seu planejamento administrativo estratégico. Uma das formas mais importantes de comunicação dentro das organizações que é a comunicação interna, também conhecida como endocomunicação. Sua grande importância deve-se a ampliação da visão dos clientes internos, que se tornam verdadeiros parceiros. Quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a missão e, conseqüentemente aumentará a sua produtividade.

A comunicação interna é considerada de extrema importância para uma boa gestão organizacional, visto que integra os recursos humanos às tarefas a serem executadas, além de estimular a motivação das pessoas com intuito de compartilhar estratégias e agregar valor à organização.

Constitui uma ferramenta estratégica que compatibiliza interesses à medida que compartilha valores, promove o diálogo, a troca de informações, de experiências e a participação de todos os níveis organizacionais, além de viabilizar ações voltadas prioritariamente aos clientes internos.

Em outras palavras, a comunicação interna é um processo de troca, é próprio relacionamento dentro de uma organização. Ela é responsável por circular informação e conhecimento, plurilateralmente, isto é, de forma vertical quando circula da liderança para os níveis subordinados e de forma horizontal,

entre os empregados do mesmo nível hierárquico, com a finalidade de interação entre as várias áreas das organizações.

A comunicação interna atua na empresa como vários fatores de sucesso:

- 1.Fator Estratégico quando proporciona a troca de conhecimento, na divulgação de informações, de objetivos estratégicos e aspectos da cultura organizacional, criando uma linguagem única compreensíveis a todos os níveis e incentivando o debate em um ambiente no qual os colaboradores têm liberdade para discutir questões relevantes em um espaço realmente integrado.
- 2.Fator de Integração quando incentiva o diálogo e por meio deste são estabelecidas relações estáveis e duradouras, fundamentais para a criação um ambiente favorável à troca de experiências e de conhecimentos, integrando os clientes internos aos objetivos e metas da organização.
- 3.Fator Motivação e Satisfação, quando os clientes internos têm acesso às informações e a oportunidade de externar suas opiniões - liberdade de participação.

Este artigo tem como proposta mostrar que é possível alcançar os objetivos organizacionais com um orçamento enxuto, além de otimizar os resultados, customizar as ações, motivar os funcionários e minimizar os conflitos, desenvolvendo uma comunicação interna eficiente e customizada nas organizações. Fazer com que as organizações utilizem a comunicação interna como uma ferramenta fundamental, para obtenção de excelentes resultados no que se refere ao aumento de produtividade, ao ganho financeiro e a própria sobrevivência delas.

Tem por objetivo também, aumentar a motivação dos funcionários, acabando com desperdício de tempo com a rádio-peão e com as conseqüências que esta traz aumentar o engajamento do funcionário com a empresa, aumentar o conhecimento dos clientes internos e todos os outros benefícios que esta ferramenta de suma importância traz para as organizações.

Por fim, teve como objetivo propor às organizações o entendimento da importância da comunicação interna, para que se evite o acontecimento de falhas no processo como um todo.

DESENVOLVIMENTO

De acordo com Marchiori (1995), executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar, porque este é o público responsável pela sustentação da organização, pois é por meio do desempenho de sua função que a organização alcança seus objetivos e metas. Os colaboradores são parceiros fundamentais da organização, já que são os maiores interessados no sucesso das atividades, visto que este sucesso representa não apenas a sua permanência nela, mas sim uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Segundo Pinto (2009), a comunicação interna precisa ser vista dentro de conceitos estratégicos, desempenhando a função de coordenar o processo de formulação das mensagens que a corporação transmitirá a todos os seus públicos, especialmente quando se tratar dos temas sensíveis. Destaca também, que é preciso desenvolver os canais mais adequados para cada tipo de mensagem e para cada público, desenvolver mecanismos de feedback sobre a efetividade da comunicação e finalmente construir relacionamentos leais e duradouros por meio de processos estruturados de diálogo. Para isso, a organização necessitará desenvolver um planejamento integrado de ações de comunicação, estabelecendo os objetivos e definindo programas de ação necessários para atingi-los. A imagem de uma organização depende da impressão que ela gera em cada um de seus públicos. A partir desse ponto, Pinto conclui que é fundamental o bom planejamento da comunicação interna quando pretende construir ou renovar a imagem de uma empresa. Primeiro porque o cliente interno é um dos públicos a ser atingido pelo marketing total da empresa, para que trabalhe melhor e produza mais. Além disso, porque são os colaboradores da companhia que irão entrar em contato com os clientes externos, levando a eles a própria impressão que possuem de seu local de trabalho. Outro ponto que Pinto destaca, é o imenso poder que os colaboradores internos têm na formação da opinião pública sobre a empresa. Por isso, a comunicação externa é importante para a visibilidade de qualquer organização, mas não se deve esquecer a importância estratégica da

comunicação interna. Ela é a base sem a qual a mera propagação fantasiosa de uma boa imagem pode ser facilmente destruída.

Silva *et al.* (2009) buscou investigar a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional, abordando as principais vantagens e estratégias do marketing integrado na consolidação do sucesso de uma empresa. Verificou que em um mercado totalmente competitivo, permeado por transformações constantes, globalização da economia e com clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam identificar fatores relevantes ao sucesso organizacional. Propiciando satisfação contínua e melhorando o entrosamento entre indivíduos e organizações para construir relacionamentos duradouros com os clientes internos e externos. Para isso, a empresa deve investir em comunicação e marketing integrado. Silva conclui que a comunicação representa um diferencial competitivo, pois ela é o processo de troca de informações. Isto se dá devido à necessidade de tornar os colaboradores influentes, integrados e informados a respeito do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela. Tal aspecto fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Para Zanluchi (2006) é importante ressaltar os cuidados que devem ser tomados perante o desenvolvimento da sua comunicação interna. Corroborando com os estudos de Baldissera (2000) e Kunsch (2003), a comunicação deve ser refletida no ambiente organizacional para que sejam evitadas as falsas crenças de que todos os atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que todos são automaticamente respondidos e aceitos da forma que foram intencionados pela empresa.

De acordo com a pesquisa de Prochnow *et al.* (2005), conclui-se que as falhas de comunicação interferem no bom andamento dos processos dentro das empresas, causando prejuízos e interferindo desde a qualidade até o prazo de entrega dos produtos finais. Os fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro das empresas de acordo com a pesquisa realizada, por ele, foram:

- Falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo;
- Falta de feedback sobre o serviço realizado, causando desmotivação;

- Preconceito com os colegas de trabalho (intolerância à erros);
- Falta de humildade para aceitar que idéias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos.

A prática de desenvolvimento de equipes mostrou ser uma forte ferramenta para melhorar a comunicação nos grupos de trabalho. A criação de departamentos de comunicação também foi citada como uma das alternativas para padronizar informações dentro da empresa. Outras alternativas citadas:

- Criação de programas de desenvolvimento profissional;
- Melhoria nas condições de trabalho.

Com a melhoria de ambiência e compreensão das pessoas naquilo que fazem pode haver não apenas a melhora na comunicação como um ganho no rendimento dos trabalhos dentro da empresa. Desta forma estará se buscando extrair o potencial das pessoas, associando o trabalho ao bem estar de cada indivíduo.

Galasso *et al.* (2009), chamou a atenção para a circulação das informações, que é de vital importância para a dinâmica da comunicação interna dentro empresas de qualquer natureza e organizações. Embora tenham na comunicação uma das preocupações primordiais, é sempre possível encontrar “ruídos” de comunicação entre os setores mesmo os melhores organizados e mesmo aqueles que se apóiam nas tecnologias as mais modernas.

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas atividades comunicativas. Isto é, aliada as políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. (KUNSCH, 2003, p. 179 e 180)

Os procedimentos metodológicos empregados para o levantamento de dados deste artigo foram à pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa.

A comunicação deve ser realizada de forma direta, adequada, precisa, clara e objetiva, pois se assim não for, causará vários transtornos, comprometendo a produtividade da organização, individualmente de um setor, ou da organização como um todo, e gerar conflitos em um ou entre mais

departamentos, além da perda de tempo para reverter situações críticas, provenientes de um boato criado dentro de uma organização.

Se não houver a comunicação interna imediata, clara, sem sigilos ou rodeios e que seja utilizado o meio de comunicação mais apropriado para cada informação, os clientes internos ficarão desmotivados, insatisfeitos, e farão a propaganda negativa da empresa, perderão tempo e produtividade, tentando descobrir se a informação que foi passada de maneira informal, como um simples boato, realmente trata-se de informação verdadeiras, ou não.

Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos gerados pela falta de informação, aumenta produtividade através da capacitação dos clientes internos que sabem o que fazer e como fazer, ganha-se tempo pois os clientes internos param de desperdiçar tempo com fofocas e rumores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando há falhas ou barreiras na comunicação interna organizacional, como por exemplo, a falta de comunicação, ou a informação passada de forma incorreta, sendo por não utilizar o meio de comunicação mais apropriado, ou simplesmente não passar a informação adiante, ocasionará vários transtornos, alguns irreversíveis, que podem levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso, extinguindo-se desta forma uma organização que já havia se consolidado no mercado. Isto tudo, simplesmente, pelo mau uso da comunicação.

Uma boa saída – ou a única – para evitar esse tipo de problema é investir em comunicação interna, criando e investindo em meios de comunicação adequados que permitam com que os clientes internos e departamentos possam se comunicar de forma correta, proporcionando treinamentos que estimulassem a endocomunicação.

Para a resolução do conflito gerado pelo boato, novamente perderemos tempo e produtividade, que se resume em lucratividade para a organização.

Em resumo, a comunicação quando mal feita ou feita de forma insatisfatória dentro das organizações gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos clientes internos.

Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos gerados pela falta de informação, aumenta produtividade através da capacitação dos clientes internos que sabem o que fazer e como fazer, isso sem contar o ganho de tempo e dinheiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GALASSO, Amanda Boschiero; SANTOS, Vinícius Guitar E.; SALLES, Maria do Rosário R, A Comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações. **Turydes**, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

KUNSCH, Margarida M; Krohling (org.), **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP, p. 83

PINTO, Elen Sallaberry. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial. **Comunicação Organizacional**, 2009. Disponível em: <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 2005. Disponível em: <http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_semin%20E1rios/Sala%20202/Eq3b_Prochnow_fd_motivos%20causadores.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2011.

SILVA, T.E.; GÓIS, I.R; OLIVEIRA J.C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **Revista eletrônica de administração**, 2009. Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2011.

ZANLUCHI, Eliane; DAMECENA, Claudio; PETROLL, Martin de La Martinière. Processos comunicacionais internos e suas implicações nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, 2006. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/RAM/article/view/88/88>>. Acesso em: 18 jun. 2011.