

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Maria Miriene Silva Rocha 1

Cláudia Noleto Maciel Luz 2

Resumo: Essa pesquisa buscou demonstrar a importância da comunicação dentro das organizações, partindo da problemática de que quando as empresas não têm um sistema comunicativo eficaz ela também não apresenta efetividade no alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo, buscou-se embasamento na concepção de Lacombe (2012/2017); Bueno (2003); Chiavenato (2006/2014); Marques (2018), dentre outros, que denotam a comunicação como um sistema aberto, que está continuamente em inovação, mas precisa manter uma base conceitual com foco nos resultados coletivos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com a revisão de literatura sobre o assunto, principalmente em bases de dados eletrônicos, como SCIELO e SPELL, além de obras visitadas na biblioteca da faculdade, em uma análise qualitativa. A pesquisa apresentou que as organizações vivem em um emaranhado de comunicações, portanto faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades imprescindíveis como uma comunicação clara e objetiva, bem como a compreensão das diversas expressões, linguagens e canais comunicativos, no sentido de que sejam alcançados os objetivos da empresa. Como contribuições pode-se destacar a agregação de conhecimento sobre a temática, tanto para profissionais, quanto para empresários e gestores de pessoas e de empresas.

Palavras-Chave: Comunicação. Efetividade. Organização.

Abstract: This research sought to demonstrate the importance of communication within an organization, based on the problem that when the company does not have an effective communicative system, it is also not effective in achieving organizational objectives. In this way, Lacombe's (2012) concept was sought; Bueno (2003); Chiavenato (2006/2014); Marques (2018), among others, who denote communication as an open system, which is continually in innovation, but needs to maintain a conceptual basis with a focus on collective results. The methodology used was bibliographic research, with a literature review on the subject, mainly in electronic databases, such as SCIELO and SPELL, in addition to works visited in the college library, in a qualitative analysis. The research showed that organizations live in a tangle of communications, so it is necessary to develop essential skills such as clear and objective communication, as well as an understanding of the various expressions, languages and communicative channels, in order to achieve the objectives company objectives. As contributions, it is possible to highlight the aggregation of knowledge on the theme, both for professionals, as well as for entrepreneurs and managers of people and companies.

Keywords: Communication. Effectiveness. Organization.

1- Graduada em Administração pela faculdade ITIOP. Atualmente, é estagiária do Conselho Federal de Odontologia, também está lotada no Poder Judiciário de Palmas no cargo de Auxiliar Administrativo como estagiária. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9370179617556756> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3071-0121>.

2 - Graduada em Administração de Empresas (pela UnB), Pós Graduada em Administração Rural: Cadeia Produtiva e o Negócio Agrícola (pela UNITINS), Doutora em Economia e Empresa (pela UIB) e Mestranda em Educação (pela UFT). Atualmente é Consultora de Empresas nas áreas de Gestão de Pessoas e Organização & Métodos; é coordenadora dos Cursos de Administração, Tecnologia em Recursos Humanos, Tecnologia em Logística e atua como professora na Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6302651514680355>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4006-9064>. E-mail: claudia.noleto@gmail.com

Introdução

O presente artigo enfoca a importância da comunicação nas organizações, na perspectiva de que o administrador precisa acima de tudo saber comunicar com seus interlocutores, para isso necessita de uma comunicação clara e objetiva, a fim de obter os resultados que deseja.

A pesquisa partiu da problemática de que quando a empresa não tem um sistema comunicativo eficaz ela também não apresenta efetividade no alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, culmina em um processo de trabalho ineficiente, cheio de ruídos, que impacta diretamente no clima organizacional da empresa, bem como no atendimento das expectativas comerciais com os clientes, gerando prejuízos internos e externos para a organização.

Segundo Kotler (2006), A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada, ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente.

Este artigo teve como objetivo geral demonstrar a importância da comunicação dentro das organizações, numa perspectiva qualitativa. E para se chegar a esse objetivo foram seguidos alguns passos específicos, como: estudar o papel da comunicação dentro da organização; descrever os meios de comunicação da empresa; e analisar o processo comunicativo e a efetividade da comunicação na organização.

A pesquisa tem como relevância denotar a comunicação como um processo contínuo da organização, a qual deve ser trabalhada cotidianamente no ambiente de trabalho, a fim de que se tenha mais interação entre os colaboradores, gerando êxito tanto no que cabe à melhora da produtividade, quanto no atendimento do cliente.

Assim, a justificativa para a realização pesquisa está na possibilidade de geração de conhecimento na área, haja vista que, mesmo que a comunicação seja uma temática bastante debatida, ela está em contínua inovação, dentro de um processo evolutivo que acompanha o desenvolvimento das práticas sociais, daí faz-se necessário acompanhar essa evolução, todavia o conhecimento vai propiciar esse desenvolvimento sob uma base conceitual com foco nos resultados coletivos dentro da organização.

Nesse sentido, o presente artigo visa discutir a importância da comunicação nas organizações, de maneira a enfatizar as características essenciais ao administrador e gestor de pessoas e da empresa, destacando que o processo comunicativo está muito mais ligado ao ouvir do que o falar, no sentido de qualificar todo o processo administrativo da empresa, desenvolvendo um bom relacionamento interpessoal, bem como contribuindo para um clima organizacional qualitativo na organização.

O artigo está organizado em quatro seções principais, que além dessa introdução, contém: o referencial teórico, que embasou a pesquisa; os resultados e discussão, que apresenta os dados alcançados pela revisão bibliográfica, bem como discute esses dados, com base no referencial teórico; e as considerações finais, que valida as concepções da presente pesquisa, acompanhadas dos agradecimentos e referências respectivas ao estudo.

O Papel da Comunicação na Organização

Segundo Rego (1986, p.15) a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, os quais são ingredientes que vitalizam o processo. Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte.

Assim, o papel da comunicação na empresa é justamente envolver as pessoas para que queiram planejar e realizar objetivos para alcançar o sucesso profissional de cada um e o da empresa. Uma das habilidades do administrador é a capacidade de comunicação interpessoal e

saber expressar corretamente a mensagem dos objetivos por meio dos canais de comunicação da empresa.

Nessa concepção, Chiavenato (2006) afirma que, atualmente, a tendência continua sendo fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Nessa perspectiva, a comunicação tem um papel imprescindível, pois é impossível administrar sem dominar as habilidades comunicativas.

Além de executar as tarefas, cada colaborador deve ser consciente de que ele é o elemento de diagnóstico e solução dos problemas organizacionais, sendo de suma importância para a melhoria contínua do processo de trabalho dentro da organização, e isso acontece por meio de um sistema comunicativo eficiente, sendo dessa forma que as organizações bem sucedidas se solidificam (MARQUES, 2018).

O papel da comunicação dentro da empresa é configurar um sistema integrado de gestão, com planejamento das estratégias, programas e projetos comunicativos, e isso deve partir de um estudo do ambiente para evitar erros que possam afetar a comunicação no ambiente, a partir do diagnóstico de que muitos dos problemas que são vivenciados em uma empresa é resultado de falhas na comunicação, os chamados “ruídos” (BUENO, 2003).

Assim, o papel da comunicação, internamente, é manter os funcionários informados sobre: visão, missão, valores da empresa e forma de atuação no mercado, tudo que seja relevante deve ser comunicado, sempre de forma clara e objetiva, para que desse modo se tenha um alinhamento da equipe, denotando a valorização dos colaboradores a partir de sua inserção no mapa informativo, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho, bem como do relacionamento com os clientes (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Lacombe (2017) “O administrador deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoais, de expressar-se corretamente, verbalmente e por escrito, e de interpretar a realidade das organizações”. Para tanto, o papel da comunicação em uma organização é propiciar o desenvolvimento de uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais, culturais e intelectuais na empresa, envolvendo um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.

Uma pesquisa exposta por Marques (2018) colocou a capacidade de comunicar como o principal requisito a ser examinado para se promover um profissional, ressaltando que o maior problema nas organizações atuais é a deficiência na comunicação, denotando que o seu principal papel é propiciar a interação entre os indivíduos, de modo que eles possam compreender mutuamente uns aos outros dentro de um processo social. Nessa esfera está a habilidade de domínio dos códigos e canais de comunicação, o que vai influenciar no estabelecimento de relações entre os indivíduos envolvidos, que concomitantemente interfere no desempenho profissional e no sucesso da empresa.

Dessa forma, Marques (2018) cita a concepção de Jack Welch, um dos executivos mais bem-sucedidos do final do século XX sobre o sucesso das organizações da contemporaneidade, no sentido de que: a) É preciso investir na comunicação, tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos em curto e longo prazo no desempenho empresarial; b) A comunicação é o caminho direto para a inovação; c) A comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas; d) A comunicação torna a vida mais simples; e) É preciso ser frontal, ou seja, ser verdadeiro.

Segundo Lacombe (2017) relata que uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que realmente se deseja.

No artigo, a importância da comunicação eficaz nas organizações, de Marques (2018) a boa comunicação, ou seja, aquela efetiva, só acontece por meio de alguns requisitos, e ele os conceitua como: a) Emissor: responsável por transmitir a mensagem, com todas as informações necessárias para que haja o entendimento assertivo e efetivo desta; b) Receptor: trata-se de quem recebe a mensagem e faz a sua interpretação; c) Linguagem: aqui estamos falando dos códigos de linguagem que são utilizados para que haja a transmissão correta das

informações; d) Mensagem: por fim, a mensagem é basicamente o conjunto de informações que são transmitidas.

Segundo Bueno (2003, p. 8), ao debruçar-se sobre nova realidade, a comunicação dentro de uma organização rompe as fronteiras tradicionais que as identificavam a décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimento e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem, tanto interna, quanto externamente.

Os Meios de Comunicação na Organização

Segundo Lacombe (2012) “os meios de comunicação na empresa podem ser através do contato direto, documentos escritos e meios eletrônicos. Nessa perspectiva ele discorre sobre cada um desses tipos de ferramentas para viabilizar, qualificar e efetivar o sistema de comunicação de uma organização”.

No que cabe ao contato direto, Bueno (2003) diz que, apesar do imenso desenvolvimento das telecomunicações, o contato direto continua sendo insubstituível como instrumento de comunicação. Existem sinais e indícios, voluntários ou involuntários, que somente são proporcionados pelo contato direto: um gesto, um olhar, um franzir de testa, um sorriso, a postura ou o modo de trajar. Em suma a linguagem corporal proporciona informações que os outros meios não têm condições de dar. Os contatos diretos são obtidos através de palestras, encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões, dentre outros.

Assim, existem vários estudos que demonstram que os administradores obtêm dois terços de suas informações e conhecimentos por meio de contatos pessoais ou conversas telefônicas. Apenas um terço vem por meio de documentos (MARQUES, 2018).

Com relação aos contatos diretos, Lacombe (2017) diz que apesar do imenso desenvolvimento das telecomunicações, continua insubstituível como instrumentos de comunicações. Existem sinais e indícios, voluntários ou involuntários, que são proporcionados pelo contato direto sejam eles: um olhar, franzir da testa, um sorriso, postura, linguagem corporal ou modo de trajar.

Os meios eletrônicos, já são, nas grandes empresas, a forma mais usual e importante de comunicação e a tendência é de aumento de sua importância. As reuniões são convocadas por meio de intranets, a maioria dos arquivos fica guardada apenas em discos rígidos, recuperação das informações é muito mais rápida e fácil, os custos dos meios eletrônicos caem quase diariamente e a nova geração esta familiarizada com as novas técnicas (KUNSCH, 2012).

Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação é fundamental para o sucesso da empresa, pois toda organização que deseja ter uma boa imagem, geralmente a comunicação de mercado acaba tendo mais investimento, por outro lado os administradores não podem esquecer-se do público interno que também é fundamental para a imagem da empresa.

Nessa esfera, existe também a comunicação integrada de marketing, que se constitui como o desenvolvimento da comunicação estratégica dentro de uma organização e/ou Instituição junto ao mercado/sociedade, a qual tende a promover posicionamentos e divulgar produtos, serviços, marcas, benefícios e mudança de hábitos e comportamentos que contribuem para o bem coletivo, no caso do marketing social (NEIVA, 2018).

Dessa maneira, a comunicação integrada dentro do marketing social busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu receptor-alvo. Sendo que, o papel da comunicação integrada de marketing é desenvolvê-la buscando ampliar a integração da Instituição de forma externa, mas também interna, estabelecendo uma relação de marketing social entre todos os colaboradores (LAS CASAS, 2009).

Nesse aspecto, pode-se dizer que, uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, e, mesmo assim, não conseguir atingir seus

objetivos se o seu público-alvo não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito. Desse modo, a comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa, representada por seus produtos e serviços oferecidos, bem como em sua ideologia social, e isso envolve os colaboradores, os administradores e clientes (KOTLER: KELLER, 2006).

Os funcionários são porta-vozes e eles podem falar coisas boas e ruins da empresa, por isso a integração da empresa com seus funcionários é de muita importância para o bom funcionamento da mesma. Por isso os canais de comunicação devem ser elaborados e pensados, levando em consideração a cultura organizacional da empresa, buscando o equilibrar com a comunicação e a formal. Nesse sentido, a mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível, existindo vários meios, canais e mensagens compartilhadas entre os colaboradores, que impacta diretamente no êxito comercial da empresa (MARQUES, 2018).

Lacombe (2012) dispõe que é importante compreender que a comunicação é um sistema, que ocorre por meio de um processo sujeito a distorções. Daí faz-se necessário tratar essas distorções, a fim de que essas falhas não prejudiquem o clima organizacional e o processo de trabalho da empresa, impactando no relacionamento com o cliente. As distorções devem-se, principalmente, ao fato de que é necessário que o emissor codifique seu pensamento em palavras, que transmita sua mensagem sob forma codificada de palavras e que o receptor decodifique essas palavras em novo pensamento, fazendo que, nessa codificação e decodificação, ocorram distorções relativamente fortes. Além disso, existe o ruído, que é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a.

Com base na concepção de Lacombe (2012), em qualquer tipo de comunicação o uso da palavra correta é indispensável, para poder se expressar corretamente, e ter o resultado desejado, pois, com base em Confúcio –(2.500 a.C) “Se a linguagem não é correta, o que é dito não é o que se pretende dizer; se o que é dito não é o que se pretende dizer, o que deve ser feito fica por fazer”, na perspectiva de que: “Tudo que ouvimos é filtrado pela forma como nos vemos e por todo nosso passado: conhecimentos, experiências, preconceitos e cultura. Por tudo isso, o processo de comunicação é sempre distorcido”.

Assim, deve – se ressaltar a importância da comunicação para o administrador, pois ele precisa acima de tudo saber lidar com as pessoas, e é por meio da comunicação efetiva que esse relacionamento vai ser propiciado, gerando eventos qualitativos de interação laboral e social, o que é fundamental para se obter os resultados desejados.

O Processo Comunicativo na Organização

Além das comunicações informais, existem muitos canais a serem usados pela empresa, dentre os quais destacamos: quadro de avisos ou murais reuniões periódicas de equipes, boletins oficiais, relatórios anuais, jornais internos da empresa (house organs), reuniões itinerantes, correio eletrônico, vídeo e circuitos internos de televisão, intranet, seminários e eventos para comunicações.

Nesse sentido, Lacombe (2012, p. 301) diz que “Além das comunicações pessoais do chefe com os subordinados, temos de considerar também as comunicações gerais da empresa com os funcionários”. Com base no autor, a proximidade com os funcionários ajuda na comunicação interna, e o fácil acesso dos funcionários aos administradores, estes devem estar sempre por perto e dispostos a ouvir e resolver algum problema.

Kunsch (2012) dispõe que comunicação interna deve ser planejada, com objetivos definidos, para assim ter a interação entre o administrador e seus colaboradores, essa interação pode levar ao aumento da produtividade, o engajamento, e até bons resultados financeiros para a empresa. Com essa comunicação bem planejada, funcionários engajados e com oportunidade de participar, a comunicação interna alcança seu objetivo, que é alinhar os funcionários e a empresa na mesma direção.

Lacombe (2012) também destaca que, é importante que a organização não perca de vista a necessidade de promover comunicações periódicas e frequentes com seu pessoal. Às vezes, é válido programar uma reunião sob algum pretexto, cuja principal finalidade é animar as pessoas. Um dos melhores meios de comunicação interna continua sendo o exemplo da administração superior

Com base nisso, pode-se afirmar que a comunicação é a troca de informação, que se forem mal interpretadas, podem causar prejuízos a empresa, temos que ter pessoas capacitadas que exerçam sua função de forma correta, por isso é necessário que o administrador seja líder que compreenda as situações e saiba se comunicar, para que não seja mal interpretado, de acordo com Kotler e Keller (2006).

Para tanto, a falta de comunicação faz com que os funcionários não conheçam a empresa onde trabalham então o administrador deve envolver essas pessoas, se aproximando delas através da comunicação. Estudar o comportamento humano é uma alternativa para a empresa se manter no mercado.

Dentro do contexto de um sistema eficiente de comunicação na organização, Lacombe (2017, p. 171) diz que as distorções existem em qualquer comunicação, em função das próprias deficiências do processo, temos filtragens comuns nas relações entre chefes e subordinados. “Filtrar é distorcer a informação para atender ao interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável ao receptor.”

Nesse caso, dentre os canais mais usados, destacam-se: visitar as pessoas no local de trabalho; andar pelos corredores parando para falar com as pessoas sobre o trabalho; conversar livremente com colegas e clientes; obter feedback das reuniões periódicas de equipe; almoçar com os colegas de trabalho; mesmo que não aja assunto para ser debatido; deixar a porta da sala aberta; implantar um sistema de sugestões; efetuar pesquisas de opinião periódicas para colher sugestões e obter feedback das atividades; nomear um ombudsman (MARQUES, 2018).

Segundo Marques (2018) o ombudsman é um especialista de alto nível em uma organização a quem cabe receber e investigar, de forma objetiva, reclamações ou sugestões de empregados e clientes. Outra forma de ouvir os empregados é a política de portas abertas, por meio da qual cada um pode levar ao conhecimento dos administradores superiores assuntos que não gostariam de levar ao seu superior imediato.

Para tanto, acima de tudo, é preciso saber ouvir. A maioria das pessoas não sabe como ouvir: não consegue se colocar no ponto de vista do interlocutor e não registra as informações recebidas. Testes extensivos mostram que, em média, imediatamente após a conclusão da mensagem as pessoas se lembram de apenas da metade do que ouviram. Depois que acabamos de aprender alguma coisa, tendemos a esquecer, após oito horas, algo entre um terço e metade do que foi aprendido (CHIAVENATO, 2014).

A importância do *feedback* no processo comunicativo da organização

É fácil obter informações quando tudo está indo bem, mas os subordinados jamais estão ansiosos para dar más notícias aos chefes, que, todavia, precisam delas. Muitas vezes, eles acham que vão conseguir resolver os problemas sozinhos antes que os chefes percebam. Alguns administradores montam sua rede informal de comunicações, outros desenvolvem um sexto sentido.

Nesse sentido, Lacombe (2012, p. 303) dispõe que “captar os problemas no início é muito importante. A melhor maneira para isto é adquirir a confiança dos subordinados e ouvi-los sempre que necessário o que depende do comportamento e do exemplo do chefe.” Dessa forma, o administrador precisa ser comunicativo, respeitar os subordinados, ser justo, competente e previsível, além, de apoiar os subordinados, no que for necessário para o trabalho.

Dessa forma, para adquirir confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar *feedback* tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre os problemas e resistir à tentação de sonegar informações para manter os subordinados

dependentes ou usa-las como recompensa (MARQUES, 2018).

Outra forma de captar os problemas é instituir sistemas de sugestões para os empregados, com eventuais mecanismos de recompensas. Isto é usado por muitas empresas em virtude do conhecido fato de que as informações fluem geralmente com mais facilidade de cima para baixo do que de baixo para cima, isto é, os filtros para cima costumam ser mais fortes.

Uma boa comunicação nos dois sentidos requer um esforço permanente da administração para criar condições de confiança indispensáveis à eliminação da filtragem. Isto requer habilidade para dar feedback os e para ouvir o que os subordinados tem a dizer. Às vezes, uma solução eficiente é realizar reuniões informais para trocar ideias. Finalmente, é preciso não esquecer que a comunicação é um meio. A prioridade com a sofisticação da forma pode transformá-la num fim, tornando o conteúdo e o resultado a ser obtido secundários em relação a forma (BUENO, 2003).

Com base no autor, feedback é uma ferramenta importante para aproximação da empresa com seus funcionários, permite que se cria uma relação de confiança entre os dois. O administrador vai ajudar seu colaborador a melhorar a si mesmo e assim ter mais resultados. O *feedback* deve ser dado de maneira individual e não coletiva, pois o ponto a melhorar de um colega não precisa ser exposto aos demais, e também pode gerar competição negativa entre eles, pois festejar os pontos fortes de alguém diante dos outros pode não agradar os demais.

Segundo Chiavenato (2014), o administrador saberá ter o resultado esperado, porque ele conhece bem o ambiente da empresa, e a cultura dos funcionários, sendo assim ele saberá usar a linguagem que todos entendam a mensagem. É um trabalho delicado, pois o administrador assume a responsabilidade de fazer essa comunicação ser interpretada, para isso tendo base os autores estudados nesse artigo, foram elaborados alguns passos que acredito serem importante que o administrador siga, são eles: a) Planejamento (objetivo da mensagem, para quem vai falar, e o que se deseja com essa mensagem); b) Envie a mensagem (verbal, escrita, veja a melhor maneira para se comunicar de acordo com a cultura dos funcionários); c) Veja se a mensagem foi recebida, veja se foi compreendida, se foi executada corretamente.

Nesse contexto, faz-se importante destacar que as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade, dessa forma as organizações são formadas por pessoas e em função disso a sua cultura é a soma de todas as pessoas que a integram. Com base nisso, a comunicação organizacional deve ser uma linha de frente da Instituição, pois ela vai estabelecer a cultura dessa empresa, bem como influenciar o seu clima organizacional, o qual culminará no êxito direto e indireto no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho, na satisfação das pessoas envolvidas com a organização, bem como no aumento dos lucros dessa empresa e o administrador é a chave mestre nesse processo.

Metodologia

O estudo foi realizado na perspectiva de pesquisa do tipo qualitativa, quanto à sua abordagem, que se desenvolveu a partir de uma análise interpretativa do tema; como uma pesquisa básica quanto à sua natureza; como uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto ao objetivo; e como uma pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos nos moldes ensinados por Marconi e Lakatos (2010).

Desse modo, a pesquisa foi realizada através de uma metodologia de abordagem qualitativa, por meio da utilização do método dedutivo-descritivo, tendo como instrumento o a pesquisa bibliográfica, voltada para a temática proposta, seguindo as etapas de execução e elaboração: pesquisa bibliográfica, concernente à produções relativas ao tema; junção de material bibliográfico e dados atinentes às pesquisas realizadas; análise das literaturas revisadas, e elaboração do presente artigo como resultado da pesquisa desenvolvida.

Nesse sentido, foi escolhida a pesquisa do tipo bibliográfica, por que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange

toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais, rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão, (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.183).

Assim, foi possível colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito sobre um determinado assunto. Portanto, essa pesquisa não é uma repetição de ideias do que já foi escrito, mas proporciona uma análise de um tema, sob uma nova abordagem ou enfoque, constituindo novas conclusões.

Dessa forma, o universo/sujeitos da pesquisa foram obras e artigos selecionados na revisão de literatura, sendo literaturas e artigos da internet, bem como revistas relacionadas ao campo da Administração e suas abordagens. Muitas fontes foram usadas para a pesquisa, mas algumas mereceram destaque por terem sido as principais bases para aprofundar o tema, no que diz respeito aos estudos de autores como Rego (1986); Bueno (2003); Chiavenato (2006/2014); Kotler e Keller (2006); Las Casas (2009); Kunsch (2012) e Lacombe (2012).

Os dados da pesquisa estão contidos em uma tabela que apresenta as literaturas e artigos selecionados, selecionados e coletados por meio da pesquisa nas bases de dados eletrônicos, como SCIELO e SPELL, além de obras visitadas na biblioteca da faculdade, em uma análise qualitativa.

Os artigos foram selecionados através da leitura dos títulos, resumo e palavras-chave dos artigos, usando como parâmetro para a pesquisa os critérios de inclusão: tradução em português; publicados no período de 2006 a 2020; material elaborado e publicado dentro do tema em estudo, pesquisados pelos descritores “comunicação”; “administração”; e “efetividade”. As obras foram selecionadas dentro dos mesmos critérios, com exceção da data, pois se buscou mais consistência referencial sobre o tema, ampliando o período da busca até a década de 80.

A seleção do material bibliográfico contou ainda com a parte de exclusão de material que não se apresentar adequado ao estudo, sendo desconsiderados os artigos com os seguintes critérios de exclusão: publicados no período anterior ao ano de 2005; publicados em língua estrangeira e sem tradução para o português; materiais incompletos e/ou fora do tema de estudo, destacando que as obras seguiram os mesmos critérios, com exceção do período cronológico.

O tratamento e análise dos dados foram desenvolvidos sob os três objetivos específicos, abordando: o papel da comunicação dentro da organização; os meios de comunicação da empresa; e o que é o processo comunicativo e como se dá a efetividade da comunicação dentro da organização, discorrendo sobre as bases conceituais que tratam da temática.

A análise foi feita dentro de uma abordagem qualitativa, sendo que essa análise se deu por meio de leitura integral dos artigos incluídos, com posterior elaboração de uma planilha que trouxe os seguintes dados coletados a partir dos artigos analisados: objetivo do estudo; metodologia; e resultados alcançados. Após essa análise, foi feita uma análise comparativa entre os artigos selecionados, apresentado a discussão da pesquisa.

Nessa perspectiva, pôde-se desenvolver uma análise do tema, denotando a importância da comunicação em uma organização, bem como quais são os requisitos para uma comunicação eficiente e como ela deve ser desenvolvida para o êxito organizacional, de modo a considerar os conceitos, as ferramentas de apoio, os meios e canais de comunicação mais utilizados, e a função do Administrador nesse processo.

Resultados e discussão

A pesquisa foi realizada de acordo a base de dados eletrônicos SCIELO e SPELL, além de obras visitadas na biblioteca da faculdade, em uma análise qualitativa, sendo encontrados 46 artigos científicos pela SCIELO; 37 pela SPELL; Na seleção, ficaram 5 pela SCIELO; 5 pela

SPELL; aplicando os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, totalizando dez artigos para a elaboração da tabela de resultados, e as oito obras foram usadas na discussão desses resultados, com a leitura integral, análise e apresentação de resultados bibliográficos, conforme tabela a seguir:

Tabela 1: Artigos Selecionados

Autor/Ano	Objetivo	Método	Resultados
BORBA, <i>et al</i> (2012)	Avaliar as ferramentas de comunicação em organizações não governamentais	Revisão de literatura por meio de um estudo qualitativo com duas ONGs da cidade de Porto Alegre	Uso da ferramenta de comunicação para disseminação da causa social e para a captação de recursos, bem como o uso de linguagem e veículos de comunicação de maneira similar às empresas que visam lucro, ou seja, a comunicação é fundamental para a sustentabilidade das organizações.
CARDOSO (2006)	Investigar os desafios da comunicação empresarial versus comunicação organizacional	Revisão de literatura	Constatou-se que o papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos. Todavia, a não-aplicabilidade de processos comunicativos relevantes no ambiente das organizações, principalmente em situações complexas, levamos a conflitos interpessoais e diminuição da produtividade, afetando a rentabilidade da empresa.

DEVESA (2016)	Investigar a importância da comunicação no contexto organizacional	Revisão de literatura	Os resultados deste estudo revelam que uma eficaz comunicação organizacional influencia diretamente e indiretamente a motivação dos colaboradores, do caso em estudo, percebeu-se ser a chave do sucesso de organização. Assim, é fundamental que estes se sintam envolvidos, comprometidos, empenhados para que desempenhem as suas funções com rigor e qualidade. Revelou-se fundamental para a solidificação e produtividade da organização, a necessidade extrema da existência de uma maior partilha de conhecimentos e uma liderança presente, predominante e influente, para o desenvolvimento de um clima organizacional adequado e favorável a um desenvolvimento de excelência, que incentive e favoreça o alcance de objetivos.
KICHI; PEREIRA (2011)	Avaliar como os fatores organizacionais, estrutura, liderança, cultura e comunicação influenciam no processo de implantação do Planejamento Estratégico	Estudo de caso: abordagem qualitativa	Para uma empresa implantar seu Planejamento Estratégico de forma eficaz, é preciso que tal planejamento esteja alinhado com sua cultura e integrado a sua estrutura, além de contar com uma comunicação eficaz e com a presença na organização de uma liderança envolvida no processo; esses aspectos foram citados na teoria e encontrados no estudo empírico.
MARQUES (2018)	Analisar a importância da comunicação eficaz nas organizações	Revisão de literatura	Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma mudança de comportamentos, então ela não atingiu seu resultado.
NEIVA (2018)	Avaliar a comunicação das Organizações, a partir da importância da Comunicação Interna	Revisão de literatura	Compreensão da importância da comunicação, dentro de uma perspectiva estratégica, sendo a comunicação interna essencial ao crescimento das empresas e das comunidades locais.

PEPULIM, <i>et al</i> (2013)	Mostrar a relevância da comunicação eficaz a partir da compreensão da Semiótica, como boas práticas destinadas ao apoio, compreensão e melhor aproveitamento dos processos de comunicação e de gestão do conhecimento	Revisão de literatura	A comunicação organizacional inova a cada dia, já existem estudos que estão indo além de porquê os fenômenos comunicacionais ocorrem, para se dedicar ao que fazer para que eles ocorram de forma efetiva nas práticas sociais.
PIZZAIA, <i>et al</i> (2018)	Discutir os aspectos relevantes da comunicação nos principais modelos da GC no sentido de refletir o papel da comunicação nesses modelos e estimular novas pesquisas acerca do tema.	Revisão de literatura	Os resultados alcançados mostraram que nenhum dos modelos analisados consideram explicitamente os aspectos relevantes da comunicação, e que isso é importante para que o conhecimento ganhe fluência e seja útil dentro da organização. Assim, não tratar de forma explícita os aspectos da comunicação dentro dos modelos da GC dificulta o compartilhamento e uso efetivo do conhecimento nesses modelos.
ROCCO JUNIOR (2006)	Analisar a comunicação nas organizações, a partir do falar e do escutar como ferramentas estratégicas de gestão	Revisão de literatura	As organizações globalizadas vivem um importante momento de transformação, passando da era da produção de massa e da economia de mercado para a era das sociedades de conhecimento baseadas na informação e na comunicação. Trata-se de uma profunda mudança no paradigma que afetará todos os aspectos do seu funcionamento, tendo a comunicação lugar principal nesse processo, a partir do desenvolvimento das habilidades de falar e escutar.
SILVA (2018)	Explorar as relações entre a comunicação organizacional e a comunicação interpessoal, além das relações entre a comunicação e o comprometimento.	Estudo de caso – abordagem quantitativa: 800 profissionais de uma empresa	Foi constatado a influência da comunicação organizacional sobre a comunicação dos líderes e sobre a comunicação entre colegas. Enquanto a comunicação organizacional influencia o comprometimento, a comunicação dos líderes e a comunicação entre colegas não apresentam esse potencial de influência.

Fonte: elaborado pelas autoras

A partir da revisão dos artigos estudados, denota-se uma concordância entre os autores, na medida em que Borba, et al (2012), Cardoso (2006), Kichi e Pereira (2011), Neiva (2018), Pizzaia, et al (2018) e Silva (2018) convergem para a compreensão de que a comunicação para se ter uma efetividade precisa considerar aspectos e fatores intrínsecos, como a cultura e as ferramentas disponíveis na Organização, sendo de suma importância essa inter-relação, bem como um desafio para as empresas.

Já Devesa (2016) e Marques (2018) destacam que independente das ferramentas e aspectos, a comunicação é imprescindível para o desenvolvimento tanto interno, quanto externo da organização, uma vez que sem um processo comunicativo sistematizado não se estabelece fluxos e processos de trabalho, gerando conflitos e prejuízos à empresa.

Por conseguinte, Pepulim, et al (2013) destaca a importância de que o processo comunicativo seja eficiente e eficaz, a fim de se atingir a efetividade nos objetivos da organização por meio da comunicação. Assim, se a comunicação não for efetiva, não se obterá êxito nas metas, programas e planejamento realizado pela a empresa.

Considerações finais

Com esse estudo foi possível verificar a importância da comunicação como estratégia de gestão na empresa, para obtenção de um clima organizacional harmonioso e de melhores resultados em todas as áreas da empresa, sendo que uma empresa onde se tem prazer de trabalhar mostra a preocupação que ela tem com as pessoas que ajudam ela se desenvolver no mercado.

A pesquisa trouxe a resposta à problemática identificada de que quando a empresa não tem um sistema comunicativo eficaz ela também não apresenta efetividade no alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, culmina em um processo de trabalho ineficiente, cheio de ruídos, que impacta diretamente no clima organizacional da empresa, bem como no atendimento das expectativas comerciais com os clientes, gerando prejuízos internos e externos para a organização.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, porque propiciou a demonstração da importância da comunicação dentro de uma organização, a partir do estudo do papel da comunicação dentro da organização, da descrição dos meios de comunicação e da análise do processo comunicativo, sob a ótica da efetividade da comunicação na organização.

Aos resultados apresentados denotaram que sem uma comunicação efetiva as empresas não atingem seus objetivos, por isso hoje em dia ela se tornou vital para as organizações, caracterizando-se, sem dúvida, em um instrumento estratégico para o sucesso da organização.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me sustentou em toda essa jornada, sem deixar que as dificuldades enfrentadas no decorrer desses quatros anos fossem maiores que eu.

Dedico a realização dessa etapa importante de minha vida aos meus amados pais. Sr Antonio João e Maria da concepção. Amo muito vocês!

A faculdade ITOP – CENTRO DE ENSINO e todos os professores que tive o prazer de conhecer ao longo do Curso de administração, agradeço por todo o excelente ensino prestado

Agradeço em especial ao professor Roberto Mauro pelo o apoio na produção desse trabalho, com a indicação de material respectivo, principalmente à professora Cláudia Noletto, minha Orientadora, pela paciência, pela dedicação, e conhecimento compartilhado. Só tenho que agradecer por ser uma grande professora nesse percurso de 4 anos.

Aos meus familiares e meus padrinhos que sempre torceram por mim.

Agradeço meu namorado, Gabriel Mendes, obrigado pelo carinho, apoio e principalmente por ser tão paciente. Quero agradecer minha sogra Maria de Jesus, que junto ao seu filho

apoiaram todas minhas decisões durante o percurso do curso. . Agradeço também minha A minha ex-gerente Thaize Machado que sempre me auxiliava nos momentos difíceis da minha vida.

Referências

BORBA, C. P.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Ferramentas de comunicação em organizações não governamentais. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 44-71, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8590/ferramentas-de-comunicacao-em-organizacoes-nao-governamentais>. Acesso em: 10 de mai/2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/50965/comunicacao_organizacional_novos_desafios. Acesso em: 10 de mai/2020.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 7.Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DEVESA, Laura Moura. A importância da comunicação no contexto organizacional. Instituto Politécnico de Setúbal - IPS. 2011. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em: <http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400007&script=sci>. Acesso em: 10 de mai/2020.

KICHI, Juliane I. D. F; PEREIRA, Maurício F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cad. EBAPE. BR. vol.9 no.4 Rio de Janeiro Dec. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400007&script=sci>. Acesso em: 10 de mai/2020.

KOTLER, P; KELLER K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 4 ed.-São Paulo : Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset, Gilberto Luiz Jose Heilborn **Teoria Geral da Adimistração**.- São Paulo : SARAIVA; Edição: 1 (6 de outubro de 2017).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400007&script=sci>. Acesso em: 10 de mai/2020.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: **Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Media & Jornalismo. versão impressa ISSN 1645-5681 versão On-line ISSN 2183-5462. Media & Jornalismo vol.18 no.33. Lisboa nov. 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci. Acesso em: 10 de mai/2020.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; SOUZA, R. P. L. Semiótica enquanto disciplina científica: uma ferramenta para uma comunicação eficaz. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 37-53, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18217/semiotica-enquanto-disciplina-cientifica--uma-ferramenta-para-uma-comunicacao-eficaz>. Acesso em: 10 de mai/2020.

PIZZAIA, A.; PEGINO, P. M. F.; COLLA, J. E.; TENÓRIO, N. O Papel da Comunicação na Gestão do Conhecimento: Aspectos Relevantes e Estímulo a Novas Pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50965/o-papel-da-comunicacao-na-gestao-do-conhecimento--aspectos-relevantes-e-estimulo-a-novas-pesquisas>. Acesso em: 10 de mai/2020.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Atlas: 1986.

ROCCO JUNIOR, A. J. A comunicação na era das organizações em rede: o falar e o escutar como ferramentas estratégicas de gestão. 2006. Dissertação (Estudos Pós-Graduados em Administração) — **PUC, São Paulo**. Disponível em: http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci. Acesso em: 10 de mai/2020.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A Relação entre Comunicação e Comprometimento nas Organizações. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 102-116, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49753/a-relacao-entre-comunicacao-e-comprometimento-nas-organizacoes>. Acesso em: 10 de mai/2020.

Submetido em: 25 de junho de 2020

Aceito em: 22 de agosto de 2020