

# As Organizações e a Comunicação Empresarial<sup>1</sup>

*Vilson Fernandes de Aguiar*

## **RESUMO**

O presente artigo enfatiza a importância da comunicação empresarial como estratégia competitiva frente ao mercado competitivo atual, além de demonstrar de que forma a cultura e o clima organizacional podem influenciar os processos da comunicação. O estudo foi realizado a partir de revisão bibliográfica, utilizando uma abordagem qualitativa e comparativa. Observou-se a partir da pesquisa realizada que a comunicação organizacional é uma importante estratégia competitiva para as empresas e que a mesma deve ser objeto de ação de setores específicos devido à sua importância para o alcance dos objetivos e metas empresariais e consequentemente o alcance do desenvolvimento organizacional.

## **PALAVRAS CHAVE:**

Organização; Comunicação Empresarial; Desenvolvimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

This article emphasizes the importance of business communication as against the current competitive market competitive strategy, and demonstrate how culture and organizational climate can influence the processes of communication. The study was conducted from literature review, using a qualitative and comparative approach. It was observed from the survey that organizational communication is an important competitive strategy for businesses and that it should be filed in specific sectors due to its importance to the achievement of business objectives and goals and hence the scope for developing organizational.

## **KEYWORDS:**

Organization, Corporate Communication, Organizational Development.

## **1 INTRODUÇÃO**

A comunicação empresarial tem por finalidade fortalecer, integrar e manter a imagem positiva da empresa no meio em que está inserida. Os canais precisam ser escolhidos adequadamente para cada perfil de empresa, contanto que eles sejam transparentes, claros e confiáveis, a escolha equivocada dos canais em questão pode

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como conclusão do curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas das Faculdades Integradas Aparício Carvalho.

acarretar problemas diversos à empresa como problemas de ordem financeira, de ordem operacional e etc... Com o desenvolvimento das relações econômicas e sociais, a comunicação empresarial surgiu para contribuir positivamente ao desenvolvimento organizacional e suprir as necessidades do mercado em questão. De fato ela possui objetivos, tais como, divulgar, informar e estruturar os produtos, e achar novas necessidades de consumo, a fim de chegar ao público alvo de maneira correta.

Diante de um cenário tão competitivo quanto é o século XXI, em que as organizações buscam por diferenciais, a comunicação organizacional mostra-se como uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos empresariais e como motivação à produtividade e fator de integração da empresa entre colaboradores, fornecedores, instituições financeiras e demais.

Objetivando discorrer à respeito das características da comunicação como canais, fluxos e níveis de comunicação, bem como compreender o que é cultura e clima organizacional e qual a relação dos mesmos com a eficácia da comunicação organizacional, surge este estudo fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental. O estudo em questão analisa as características da comunicação organizacional, qual sua relação com fatores como clima e cultura da organização e como utilizar a comunicação eficaz para alcance das metas e objetivos empresariais.

## **2 O QUE É COMUNICAÇÃO?**

Segundo a definição etimológica, a palavra comunicação vem do latim *communis*, *ónis*, que significa a ação de tornar algo comum a muitos e pode ser considerada como um processo intermediário que permite a troca de informação entre as pessoas (LE COADIC, 2004, p.11).

A comunicação pode ser definida como o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com o propósito de persuadir e de adquirir um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação. Essa troca de informações que envolve, no mínimo, duas pessoas, é composta pelo emissor (o que transmite a mensagem) e o receptor (o que recebe a mensagem). (TERCIOTTI E MACARENCO, 2009)

A comunicação é o que o receptor compreendeu e não o que o emissor falou.(DAVIS E NEWSTROM, 1996)

Na concepção de Bateman e Snell (1993, p. 402) comunicação “... é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

A comunicação estabelece uma relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Portanto, se não houver compreensão da mensagem pelas pessoas envolvidas, a mesma se tornará algo inútil. A interação e compreensão das pessoas é que torna possível haver um bom entendimento do que está sendo comunicado. É através da comunicação que as pessoas podem expressar seus sentimentos, ponto de vista, opinião a respeito de um assunto, etc... (Casado, 2002)

## **2.1. Objetivos da comunicação empresarial**

A comunicação é muito importante para as organizações, devido ao seu papel fundamental que é a troca de informações entre os superiores e seus colaboradores, e entre colaboradores somente. Por meio da comunicação é possível saber que atividade está sendo realizada por um empregado ou quais as informações que um gerente precisa ter acesso para a tomada de decisão. “Todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização.” (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p. 5).

Para Kunsch (2003, p.84):

A comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos e outros, expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos e discursos.

Para Pimenta (2009, p. 82):

Nas organizações, é possível analisar a comunicação, como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os grupos, as lideranças, os boatos e, também, de uma perspectiva antropológica, considerando a etnia e cultura que compõe o clima interno.

A comunicação empresarial eficaz é importante ao ponto de ser compreendida como uma estratégia que depende de vários fatores para ser bem sucedida. Segundo Bueno (2005, p. 13):

A comunicação empresarial estratégica depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor. Ela se expressa ou se materializa

apenas em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquele calçado na chamada administração estratégica.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 20):

A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (se quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engratados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos...

Segundo Grouard e Meston (2001), o objetivo geral da comunicação empresarial é a criação de um fluxo e, posteriormente, o aumento e canalização desse fluxo na direção certa para que os objetivos sejam alcançados, tornando a empresa dotada de maior mobilidade. Para o alcance de tal objetivo, é importante estabelecer uma comunicação interpessoal onde as pessoas se comuniquem de forma clara e objetiva.

A comunicação empresarial pode ser um meio para motivar o colaborador e pode possuir outros objetivos. De acordo com Pimenta (2009, p. ):

I. Criar e divulgar a imagem institucional da empresa: o intuito é fazer com que colaboradores, sociedade e consumidores confiem na instituição através do produto (qualidade, durabilidade, preço, aspecto, etc) e relacionamento direto com o público-alvo (assistência técnica, promoção de eventos, participação ou promoção de programa de voluntariados, etc). Este feito dá-se pelos Meios de Comunicação de Massas (MCM's).

II. Adequar os trabalhadores a um mercado cada vez mais complexo, instável e competitivo: visa dilatar princípios morais positivos (tais como, responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade, dedicação, etc) em seus colaboradores, afim de estimular a integração entre a equipe e meios (sendo eles reuniões, campanhas e trabalho em equipe) que favoreçam a comunicação interna, facilitando o alcance das metas estabelecidas. Para que estes aspectos sejam atingidos, é preciso que haja um clima organizacional favorável as mudanças, por meio de tolerando novas ideias e atitudes, possíveis erros (uma vez que implementar algo novo na organização, refere-se a um período de aprendizagem), incentivar e treinar trabalhos em equipe, estimular o desenvolvimento intelectual e o processo criativo, finalmente, estimular a propagação de novas ideias.

III. Atender às demandas dos consumidores (por exemplo: Fale conosco; SACs; 0800 etc.).

A comunicação empresarial é considerada uma ferramenta fundamental para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a organização e a comunidade.

Para Kunsch apud Trayer (1986, p. 32) “... quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico”.

No nível intrapessoal de acordo com Kunsch (1986, p. 32) “... a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações”. Conhecer as questões internas de cada indivíduo pressupõe um conhecimento maior sobre sua história de vida, incluindo a sua formação profissional, social e cultural.

No nível interpessoal explica Kunsch (1986, p. 32) que “... se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros”. Neste nível leva-se em consideração a adequação do canal utilizado e sua relação com a mensagem comunicada.

No nível organizacional Kunsch (1986, p. 32) afirma que “... se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”. Neste âmbito, analisa-se a comunicação entre cliente interno e externo, ou ainda entre clientes internos, desta forma também é analisada a comunicação utilizada para fornecedores, prestadores de serviços e terceiros que necessitem de informações organizacionais.

Finalmente, há o nível tecnológico onde, segundo Kunsch (1986, p. 32), “... o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações”. Desta forma o nível tecnológico atua de maneira a registrar grande parte das informações dos clientes internos e externos, além do armazenamento dos dados relevantes à organização.

Um dos maiores problemas encontrados nas organizações originam-se em função do sistema de comunicação sem adequada definição, uma forma aumentar o alcance dos objetivos desejados pela empresa é levar em consideração os componentes que envolvem os quatro níveis da comunicação. Kunsch (1986, p. 32) explica que “... ao dispor de um sistema de comunicação, a organização não deve, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como no informal”.

Portanto, é necessário que exista uma política de comunicação organizacional adequada e caso ocorram problemas na comunicação é imprescindível que o problema seja analisado de acordo com os quatro níveis citados, a fim de identificar e corrigir falhas.

### 3 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

A comunicação possui características próprias que dependem de critérios específicos e de acordo com os quais pode ser classificadas em: Comunicação Verbal e Comunicação Não Verbal.

De acordo com Dragani e Peressin (2011, p. 11) “Existem dois tipos de comunicação que podem ser classificadas em: Comunicação Verbal e Comunicação Não Verbal.”

A comunicação verbal se utiliza de palavras ou signos, pode ser compreendida como um sinal de que o homem começou a entender e dominar o mundo em que vivia e as pessoas ao seu redor. “Por meio da fala, os indivíduos de um mesmo grupo linguístico criam diferentes representações do mundo, interagem, comunicam-se, trocam experiências e buscam soluções para seus problemas”. (DORNELES, 2004, citado por ANGELONI).

A comunicação verbal é o modo pelo qual as pessoas se comunicam, através de transmissão de símbolo conhecido como palavras e pode ser falada ou escrita.

A comunicação não verbal se utiliza de gestos corporais (expressão das mãos, da boca, da cabeça) e expressão facial para transmitir uma mensagem e é responsável por 2/3 do que transmitimos. Segundo Dorneles, citado por Angeloni (2010), este tipo de comunicação pode contradizer ou complementar o que dizemos, possuindo também o poder de demonstrar o que sentimos.

O comunicador deve estar atento aos gestos, pois, a palavra representa apenas “... 7% da capacidade de influenciar pessoas, enquanto que, o tom de voz representa 38% do poder da comunicação e a postura corporal 55% desse poder” (RIBEIRO, 1993, p. 20).

Para CASADO (2002) em todos os grupos sociais nos quais estamos integrados (família, escola, trabalho, igreja...), existem quatro formas de comunicação: verbal, não-verbal, simbólica e paralinguística:

Verbal: através da fala ou da escrita, é a mais frequente e familiar. Na organização, a instrução é um exemplo de comunicação verbal/oral, e o memorando, de comunicação verbal/escrita.

Não-verbal: diferentemente da fala e da escrita, esse modo é sutil e ambíguo. Pode ser representado pelo gesto ou pela postura corporal.

Simbólica: o lugar onde se mora, o tipo de roupa que se usa, a decoração do escritório, todos são tipos de comunicação simbólica.

Paralinguística: o tom da voz, o ritmo com que se fala e as “pausas cheias” são exemplos de comunicação paralinguística e conferem sentido especial à comunicação.

#### 4 FLUXO DA COMUNICAÇÃO, REDES E CANAIS

Independente do conteúdo da mensagem, para que a mesma alcance seu destinatário, precisa percorrer diversos caminhos chamados de fluxos de comunicação. Segundo Torquato (2002, p.39) os fluxos da comunicação influenciam os processos de comunicação, sendo quatro tipos de fluxos:

Descendente: refere-se a comunicação que ocorre de cima para baixo, formal e normalmente em excesso, causando congestionamento nos canais utilizados. Existe neste tipo de fluxo, o emprego de um filtro para não compartilhar informação, em decorrência de idéia que ela tem poder e não pode ser dividida;’

Ascendente: a comunicação acontece de baixo para cima, normalmente menos formal, mais lenta, não tendo a mesma influência que o fluxo descendente. A maioria das mensagens utiliza canais informais na comunicação, possibilitando falta de controle do que está sendo transmitido;

Lateral: é a comunicação que ocorre entre níveis hierárquicos na mesma posição no organograma da organização, o qual possibilita a sistematização e uniformização de idéias. Porém, nem sempre todas as informações são compartilhadas, devido a concorrências entre os setores; e

Diagonal: diz respeito à comunicação entre superior e subordinado localizado em outro setor da organização.

Na concepção de Gibson et al. (1998) os fluxos da comunicação de podem ser vertical e horizontal.

De acordo com Machado (2011), os tipos de fluxos são:

Fluxo descendente ou vertical – É o processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo.

Fluxo ascendente – É o processo contrário. São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações.

Fluxo horizontal ou lateral – É a comunicação que ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posição hierárquicas semelhantes.

No fluxo horizontal ou lateral, a direção do fluxo de informações pode, "movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional", ou seja, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas que estão em um mesmo plano da organização social. (Kunsch, 1986, p. 36)

Rego (2000, p. 41) acrescenta à definição o fluxo diagonal:

O fluxo diagonal trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área / departamento. Ou seja, abrange as comunicações diagonais, comuns em organizações mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas interdepartamentais.

O fluxo diagonal, portanto, possibilita o intercâmbio das informações entre os diversos níveis da organização.

Não existe o uso obrigatório de um fluxo em detrimento aos demais, pois as organizações utilizam costumeiramente um ou mais desses fluxos na sua administração, e são diversas as ferramentas que podem ser empregadas, segundo Kunsch (1986, p. 36) "... contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros".

Segundo Torquato (2002, p. 42) são os canais que interferem na eficácia da comunicação das fontes. São visíveis as diferenças técnicas entre canais de comunicação. Uns são tempestivos (como e-mails via Internet), rápidos (como boletins noticiosos), simultâneos (como conversas pessoais ou telefônicas).

Os canais ou meios de comunicação são classificados em relação à capacidade de transmitir informação mais ou menos rica, com a riqueza diminuindo na seqüência, a saber (DAFT, 1997):

1. meio mais rico é o face a face, que é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não-verbal e proporciona um feedback imediato para possíveis correções; por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambigüidade no processo da comunicação;
2. o telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação formam o segundo grupo mais rico, pois o feedback é rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais não podem ser transmitidas;
3. documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax, e-mails etc.) têm riqueza menor ainda; o feedback é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas (figuras, gráficos, esquemas, fontes diferentes como negrito, itálico etc.);
4. documentos escritos, endereçados pessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) são mais "enxutos" (menos ricos), geralmente eles são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam feedback e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas.

Quando o gerente escolhe um canal errado para transmitir a informação, não haverá eficiência nos resultados esperados. A tecnologia tem induzido os profissionais da área a optar por canais de comunicação mais ágeis e eficazes, porém, se o gestor

escolher o canal inadequado pode haver ocorrência de muitos problemas organizacionais.

Por exemplo: o boletim interno funcionava como um jornal diário, com as informações da empresa, com novos produtos e serviços aonde não chegava a atingir todos os colaboradores, esse boletim era impresso. Hoje já funciona eletronicamente nos canais de comunicação via intranet, é um canal de comunicação moderno com mais acessibilidade.

Na comunicação as informações são transmitidas por duas redes, a formal e a informal. As formais seguem a hierarquia vertical da empresa, elas utilizam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa. Enquanto que as informais fluem em qualquer direção, podendo ser descendente, ascendente, laterais, ou diagonais, passando muitas das vezes pela hierarquia da empresa, geralmente são consideradas inadequadas, quando a empresa já utiliza as redes formais. O sistema forma a comunicação de toda a organização. O conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada é suplementado no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante que se baseia nas relações sociais intra-organizativas”.(Kunsch, 1986, p. 32-33),

## **5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é o resultante de um número de fatores que se refletem na ‘cultura total’ da organização e se referem à organização como globalidade. O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar a identificação do mesmo e conseguir que, combinando os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva. (Kats e Kahn, apud.VAZQUEZ, 1966, p.41).

Em termos gerais, é a visão que os colaboradores têm da empresa, através de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas.

Sobre o clima organizacional Chiavenato (2004, p.524) diz:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

O Clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos. Motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas, são pontos inerentes com os procedimentos organizacionais de toda e qualquer empresa.

Através do levantamento das opiniões e aspirações individuais, com relação às organizações, o gestor pode fazer o bom uso da comunicação para conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, podendo assim, propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais atendendo às expectativas dos colaboradores.

## **6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações que cultivam e estimulam o bom humor no ambiente de trabalho, vêm o retorno no aumento da produtividade, harmonia e comprometimento entre os colaboradores, conquistam novos clientes buscando mais satisfação e integração entre outros.

Segundo Chiavenato (2004,p.157):

A cultura tem um sentido antropológico e histórico, porque ela reside no íntimo de cada sociedade ou organização. É ela que distingue a maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras e, sobretudo, pela qual se comportam, sentem, pensam, agem e trabalham. Cada sociedade e cada organização têm a sua cultura específica e que proporciona as suas características próprias de pensar, sentir e agir.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Frederico Herzberg observou que os colaboradores estavam insatisfeitos no trabalho e desenvolveu um estudo com o objetivo de descobrir quais os fatores que poderiam influenciar fatores como a comunicação, a satisfação e a produtividade. Sobre tal estudo afirma Maximiano (2000, p. 316):

Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos. Para entender esse resultado, é importante lembrar que Herzberg entrevistou pessoas que tinham profissões com elevado potencial de realização pessoal: contadores e gerentes. Se tivessem pesquisado pessoas com profissões desagradáveis provavelmente os resultados seriam diferentes. O resultado revela que as pessoas gostam do que fazem quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos. No

entanto, o ambiente de trabalho (salário, chefe, colegas, ambiente físico) pode atrapalhar, caso seja deficiente e provoque insatisfação.

É a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização. Muitas vezes a desarmonia e o clima organizacional desagradável podem refletir a cultura da empresa, em que fatores como comunicação e motivação dos colaboradores podem ser relegados à segundo plano em detrimento aos níveis de produção, como se um fator fosse totalmente independente do outro.

## **7RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A CULTURA EMPRESARIAL**

Os clientes atuais buscam empresas capazes de identificar e atender as suas necessidades e expectativas através das especificidades do produto ou serviço oferecido ao mercado, portanto, uma dos grandes desafios das empresas contemporâneas é identificar tais demandas a fim de supri-las, esta não é uma tarefa fácil uma vez que o mercado consumidor está em constante mudança devido á facilidade e rapidez das novas tecnologias.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 13):

No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial.

A comunicação eficaz pode ser uma ferramenta valiosa para o alcance das metas organizacionais, pois através da boa comunicação é possível conseguir com maior facilidade o que deseja, dentro ou fora de uma empresa.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 20):

A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (se quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engratados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a

frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos...

Ressalte-se que a comunicação pode ser compreendida como uma estratégia frente às batalhas do mercado e a forma como os gestores organizacionais farão uso dela pode ser um diferencial significativo frente aos desafios globais.

Devido à sua importância, a organização deve dar a atenção merecida à comunicação. As políticas referentes ao modo como a empresa trabalha a comunicação dependerão da cultura organizacional, havendo variações de acordo com as estratégias adotadas e os objetivos e metas existentes.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. (Rego, 1986, p. 105)

Para o bom uso das ferramentas disponíveis à comunicação organizacional eficaz, faz-se importante um setor da organização específico para definir políticas na área, coordenar e executar ações voltadas à boa comunicação. Mais ainda, é necessário que a organização esteja atenta para comunicar adequadamente e de forma completa, ou seja, por meio da comunicação verbal e não verbal.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo é possível concluir que, para uma organização chegar ao topo do sucesso ela precisa estar voltada para todos os processos da comunicação. Atualmente não é tão fácil acompanhar todas as transformações que ocorreram nos últimos anos, muitas ferramentas utilizadas pela comunicação no passado já não são as mesmas, pois passaram por aperfeiçoamentos e outras, como é o caso da internet e das redes sociais, até pouco tempo não existiam. Portanto, não devemos afirmar que determinada organização utilizou uma ferramenta errada, o que pode ocorrer é o uso de ferramentas inadequadas ao momento e/ou situação.

Todas as ferramentas são empregáveis desde que de fato seja necessária a sua utilização.

A melhor forma da organização descobrir a real necessidade de uso de determinada ferramenta são os estudos realizados por pesquisadores, comunicólogos especializados para fazer o diagnóstico comunicacional da mesma.

Os gestores possuem grande responsabilidade sob a eficácia da comunicação organizacional, pois cabe aos mesmos conhecer as ferramentas de comunicação e as utilizá-las de forma construtiva.

A partir de resultados não esperados muitos gestores podem julgar precipitadamente e erroneamente e disseminar que determinada ferramenta que não dá resultados. Porém o que costuma ocorrer na realidade foi o mau uso da ferramenta. Por este motivo no momento da utilização das ferramentas de comunicação faz-se necessário realizar estudos e descrever os indicadores que serão utilizados como referência para mensurar os resultados das mesmas

Para que esteja organizada e alcance os objetivos esperados a comunicação na empresa deve ser planejada a partir dos que se pretende alcançar, deve ser aberta, para comunicar com o exterior, ter uma finalidade, ou seja, deve estar vinculada a objetivos e a um plano em conjunto; deve estar instrumentada e valer-se de ferramentas, suporte, dispositivos e indicadores selecionados em função dos objetivos.

Por fim, a comunicação deve ocorrer de forma integrada aos sistemas de informação administráveis e adaptada às necessidades específicas de cada setor e a organização deve ter o cuidado de estruturar um setor que possua como atribuição principal o cuidado e planejamento da comunicação empresarial.

Deve ainda pensar e agir de forma a realizar uma gestão com comunicação e integração. A integração das ferramentas de comunicação se dar a partir do momento em que se tem uma visão sistêmica dos resultados quer se quer alcançar pela organização.

Quanto ao papel dos gestores perante a comunicação organizacional, constatou-se que os mesmos deveriam intensificar as ações voltadas para a comunicação dentro de sua organização. Não deve haver distinção de classe social ou status organizacional, a comunicação deve ocorrer de forma integrada uma vez que todos os que fazem parte da organização tem a necessidade de se comunicar quer seja para obter ou dar informação.

O diferencial das empresas não está ligado somente a tecnologia, conhecimentos técnicos, localização, preços, mas também e principalmente nas pessoas. Mas de que forma as pessoas poderiam representar um diferencial para a organização? O diferencial de cada ser humano esta na forma de como ele se comunica com seu

colega de trabalho, com seu superior, com os fornecedores, com sua família, com seus clientes, e, enfim com a sociedade como um todo.

Comunicação eficaz é um diferencial que não tem preço. A diversidade enriquece a comunicação, uma vez que cada indivíduo tem um jeito de se comunicar, cada empresa tem sua forma de ser, sua imagem é criada através da comunicação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Campos, 2004.

FRANÇA, Fábio, FREITAS, Sidnéia Gomes. **Manual de qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: Formação, tipologia e impactos**:SãoPaulo;Makron, McGraw-Hill, 1991.

LUZ Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995.

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT Jr., William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

KOPPLIN, Elisa, FERRARETTO, Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2002.

PINHO, J. B., **Comunicação em marketing: Princípios da comunicação**. Campinas, SP:Papirus, 2001.

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

- RIBEIRO, Lair. **A magia da comunicação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo; Prentice Hall, 2002.
- TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. Pioneira Thompson Learning, 2002. Rio de Janeiro.
- VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001.
- LE COADIC, Princípios científicos que direcionam a ciência e a tecnologia da informação digital. Transinformação, dez. 2004.
- TERCIOTTI E MACARENCO, **Comunicação Empresarial na prática**, 2009.
- DAVIS E NEWSTROM, **Comportamento Humano no Trabalho**, 1996.
- GROUARD e MESTON, **Empresa em Movimento**, 2001.
- MAXIMINIANO, **Introdução a administração**, 2000.