

## Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba

Evandro Luiz de Oliveira<sup>1</sup>  
Edson A. Querido de Oliveira<sup>2</sup>  
Monica Franchi Carniello<sup>3</sup>

### Resumo

A necessidade de se comunicar é pressuposto da vida em sociedade. A comunicação nas organizações tem sido reconhecida como um fator importante para o sucesso ou fracasso das organizações seja em épocas de crise ou crescimento. Falhas nos processos de comunicação das organizações tanto internas (entre os membros) como externas (com clientes, fornecedores, governo e a sociedade em geral), podem levar a perdas de oportunidades que não voltarão mais ou a custos não previstos ou muito difíceis de mensurar e/ou apurar. A comunicação nas organizações desempenha várias funções, todas necessárias ao bom funcionamento da mesma. Embora a comunicação não seja realizada pela organização em si, mas pelas pessoas dentro e fora da mesma, as tecnologias, quando bem compreendidas e aplicadas, podem beneficiar os processos de comunicação das organizações, porém se mal utilizadas, podem se tornar mais uma barreira ao processo de comunicação. Cientes dos desafios e necessidade de desenvolver processos de comunicação eficazes, organizações no mundo todo, tem investido: tempo, dinheiro e recursos, para aprimorar seus processos de comunicação e estabelecer canais livres e constantes, que permitam que as informações cheguem aos vários níveis organizacionais de forma clara, e precisa, quando necessária. Essa pesquisa teve como objetivo

---

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. End: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Centro, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: evandro.l.o@ig.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Docente do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. E-mail: edson@unitau.br

<sup>3</sup> Doutora em Comunicação pela PUCSP. Docente do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. E-mail: monicafcarniello@gmail.com

estudar a comunicação nas organizações e analisar as tecnologias utilizadas por uma amostra de empresas da região do Vale do Paraíba. Para alcançar esse objetivo utilizou-se pesquisa bibliográfica, entrevista não estruturada e pesquisa na internet. A análise dos dados obtidos com base na revisão de literatura, demonstra que as organizações tem adotado as novas tecnologias para seus processos de comunicação.

**Palavras-chave:** comunicação; comunicação nas organizações

## **Communication in organizations: an exploratory study of communication technologies used in the Vale do Paraíba - SP companies**

### **Abstract**

The need to communicate is the assumption of social life. Communication in organizations has been recognized as an important factor for success or failure of organizations in times of crisis or growth. Failures in the communication processes of organizations both internally (between members) and external (with customers, suppliers, government and society in general), can lead to lost opportunities that will not come back or unanticipated or difficult to measure and / or ascertain. Communication in organizations serves several functions, all necessary for the proper functioning of the same. Although communication is not performed by the organization itself, but by people inside and outside of it. The technology, when properly understood and applied, can benefit from the communication processes of organizations, but if misused, can become a barrier to the communication process. Aware of the challenges and the need to develop effective communication processes, organizations around the world, has invested time, money and resources to improve their processes and establish communication channels and free constants, which allow the information to reach various levels of organizational clearly and accurately when needed. This research aimed to study communication in organizations and analyze the technologies used by a sample of companies in the region of Vale do Paraíba. To achieve this goal we used literature review, unstructured interviews and research on the Internet. The data analysis based on a review of the literature shows that organizations have adopted new technologies to their communication processes.

**Keywords:** Communication; technologies; organization

## Introdução

O acelerado desenvolvimento da tecnologia, o barateamento, a facilidade de acesso, a expansão, e outros fatores, têm possibilitado as organizações a incorporarem tecnologias avançadas e novos meios para consolidar, divulgar e analisar informações, bem como promover a comunicação interna e externa. As novas tecnologias disponíveis, tais quais e-mail, rede sociais, internet, intranet, entre outras, por um lado tornaram-se uma oportunidade para melhorar a qualidade e abrangência da comunicação realizada pelas organizações modernas, por outro, parecem ser um desafio, e com certeza não são solução para todas as dificuldades e barreiras existentes nos processamento de comunicação entre indivíduos, grupos e coletividades maiores.

Com base nesse trabalho, buscou-se responder as seguintes questões:

- a) Quais os principais meios ou processo de comunicação, disponíveis para organizações realizarem suas comunicações internas e externas?
- b) Quais os principais processos ou meios tem sido utilizados em uma amostra das organizações industriais do Vale do Paraíba e
- c) Existe diferenças significativas nos processos, canais ou meios utilizados pela empresas no Vale do Paraíba?

O presente trabalho se limitou ao estudo dos processos de comunicação nas organizações segundo as teorias e conceitos atuais, buscando aplicar estes conceitos na análise de uma amostra dos processos de comunicação, tomando como base uma pequena amostra das organizações industriais do Vale do Paraíba.

No mundo atual, o talento dos funcionários que formam a organização, cada vez mais, se torna um poderoso diferencial competitivo, As pessoas, na execução de seus trabalhos e cumprimento de suas responsabilidades, se comunicam o tempo todo, com seus colegas de trabalho, superiores, subordinados, cliente e fornecedores, para obter ou fornecer informação ou *feedback*.

Neste cenário de constante e diversificada troca de informações, dados e *feedback*, a compreensão e aprofundamento dos conhecimentos sobre os processos de comunicação pode muito contribuir para o aumento da eficácia e eficiência da organização, bem como aumentar sua competitividade.

A compreensão e conhecimento mais profundo dos processos de comunicação nas organizações podem contribuir à medida que permitem ou possibilitam a elaboração e execução de planos de renovação tecnológica dos meios de comunicação, integração dos processos e tecnologias, além de

treinamento das pessoas nas organizações, de forma a possibilitar que a comunicação nas diversas direções e níveis flua de maneira rápida e segura. Se não bastasse isto, também possibilita o exercício da liderança por parte da administração e gerência de forma mais eficaz e eficiente, permitindo aumentar os ganhos e diminuir os erros, cuja causa raiz sejam falhas no processo de comunicação da organização.

Partindo da visão deste contexto, esse trabalho foi elaborado, para ser uma contribuição a compreensão do processo de comunicação nas organizações e das técnicas e processos de comunicação atuais adotados por algumas organizações do Vale do Paraíba.

A partir desta perspectiva ampla, o objetivo geral do presente estudo foi identificar os processos e tecnologias de comunicação adotadas por algumas organizações do Vale do Paraíba - SP.

## **Referencial teórico**

### **Conceito de comunicação**

Apesar de todos os dias de nossas vidas estarmos sempre comunicando com outras pessoas de diversas formas, definir o que é comunicação não é algo tão trivial quanto possa parecer à primeira vista.

Segundo Robbins (2002, p. 276): “Comunicação é a transferência e compreensão de mensagens”. Já para Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 320) “Comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”.

Observa-se que nas duas definições acima, ficou implícita a idéia de que a comunicação somente é realizada na medida em que uma idéia ou informação é transmitida de uma pessoa para outra, e quando a pessoa que recebeu compreendeu a mensagem, isto é destacado por Robbins (2002, p. 276) ao afirmar “[...] uma idéia por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros”.

### **As funções da comunicação**

A comunicação possui muitas funções. Entre elas podem-se destacar as tabuladas no estudo de Robbins (2002, p. 276), segundo o qual a comunicação possui quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Ainda segundo Robbins (2002, p. 276), “[...] a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras [...]”, entre estas maneiras deve-se destacar segundo o autor citado: a hierarquia, procedimentos e orientações formais para as quais existem procedimentos

e/ou orientações formais de como a comunicação deve ser realizada dentro das organizações.

Já com relação à motivação Robbins (2002, p. 276), esclareceu: “[...] a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade de seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo [...]”.

Com relação à expressão emocional, ela ocorre pela interação e possibilidade de expressão dos sentimentos de satisfação, realização e/ou frustrações, realizada entre os grupos de funcionários durante suas atividades profissionais, tornando-se um meio para expressão emocional conforme foi colocado por Robbins (2002).

A última função desempenhada pela comunicação, a qual se refere a seu papel como facilitadora de tomada de decisões, Robbins (2002, p. 277) afirma que “[...] proporciona informações que as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem alternativas [...]”.

Segundo os conceitos estudados, a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. O conhecimento das funções básicas da comunicação não é suficiente para compreender e explicar o complexo processo de comunicação que ocorre dentro das organizações, assim é necessário analisar o processo de comunicação em si, tarefa realizada no próximo tópico.

### **O processo de comunicação**

Como afirma Robbins (2002, p. 277), deve-se compreender “[...] a comunicação como um processo ou fluxo. Os problemas ocorrem quando acontecem desvios ou bloqueios neste fluxo”. Por outro lado, quando se está estudando o processo de comunicação dentro das organizações, não se pode esquecer que: “não são as organizações que se comunicam, mas as pessoas que se comunicam” fato que foi explicitado no trabalho de Meggison; Mosley e Pietri, (1998, p. 323).

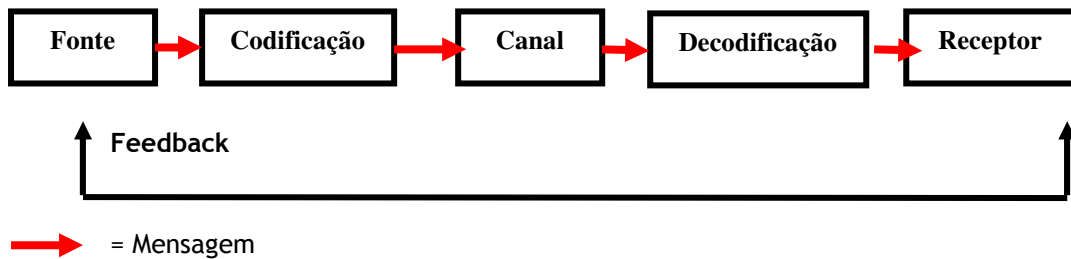
Além disto, também sempre se deve ter em mente, conforme apontado no trabalho de Meggison; Donald e Pietri (1998, p. 323): “[...] os sistemas de comunicação de uma organização, portanto, refletem uma variedade de indivíduos com diferentes antecedentes, níveis de educação, crenças, culturas, temperamentos e necessidades”.

Com isto, passa-se a uma visão mais abrangente, na qual a principal variável no processo de comunicação nas organizações são as pessoas com sua cultura, seus valores e referencial existencial.

Quanto aos modelos teóricos do processo de comunicação existem vários, mas neste trabalho se optou por limitar-se à análise de dois modelos.

O primeiro modelo é o apresentado no estudo de Stephen P. Robbins (2002, p. 277), neste modelo o processo de comunicação é composto por quatro partes, a saber: (1) a fonte de comunicação; (2) a codificação; (3) a mensagem; (4) o canal; (5) a decodificação; (6) o receptor e (7) o *feedback*, ver Figura 1.

Figura 1: Modelo de Processo de Comunicação proposto por Shannon-Weaver



Fonte: Robbins (2002, p. 277)

Neste modelo Robbins (2002, p. 278), definiu cada uma dos componentes como segue:

Mensagem: o que é comunicado; Canal: a mídia através da qual a mensagem viaja; Decodificação: tradução da mensagem enviada pelo emissor; Circulo de *Feedback*: o elo final do processo de comunicação; devolve a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão.

O segundo modelo analisado, é o apresentado no estudo de Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 324), o qual consiste em seis fases, a saber: “(1) a fonte da mensagem; (2) codificação da mensagem (3) transmissão da mensagem; (4) recebimento da mensagem; (5) decodificação da mensagem; (6) envio de *feedback*, ilustrado na Figura 2.

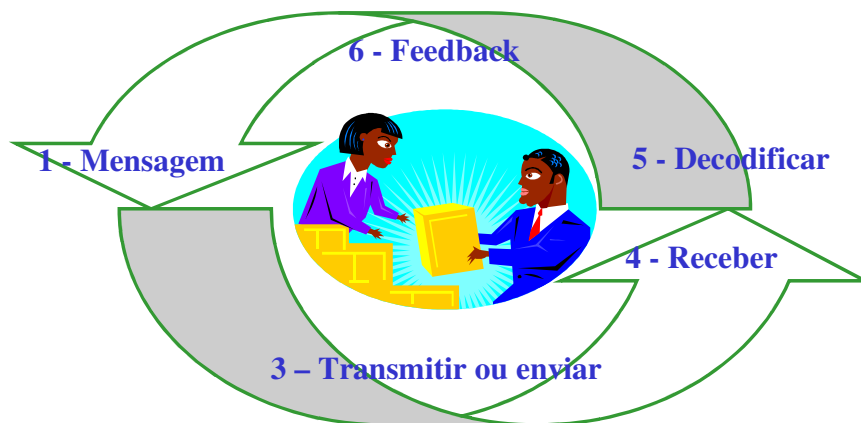
No modelo proposto Meggison; Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 324), cada um dos componentes é definido como a seguir:

- (1) A Fonte ou origem da mensagem dá o primeiro passo no processo de comunicação. Ela controla o tipo de mensagem enviada, a forma pela qual é

enviada e freqüentemente a via através da qual é enviada.

- (2) Codificar refere-se à escolha de uma forma, verbal ou não, de comunicação, que seja capaz de transferir um significado, como por exemplo, palavras faladas ou escritas, gestos ou atos.
- (3) Transmissão ou envio da comunicação da fonte para o receptor, reflete a escolha do comunicador em relação ao meio ou canal de distribuição.
- (4) Receber a mensagem refere-se ao processo do receptor (destinatário) receber a mensagem por meio de um ou mais de seus cinco sentidos: visão, audição, paladar, tato e olfato.
- (5) Decodificar envolve atribuir um significado à mensagem, o que é feito pelo receptor ou por seu representante.
- (6) *Feedback*, o passo final do processo consiste nas respostas que o receptor dá, em sua comunicação com o transmissor original ou com outra pessoa.

**Figura 2:** Modelo de Processo de Comunicação Interpessoal



Fonte: Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 324)

Se analisados com atenção, ambos os modelos transmitem em essência a mesma interpretação do processo de comunicação, e são complementares em suas definições.

Analisando os modelos, percebe-se a possibilidade de concluir que os processos de codificação na elaboração da mensagem e na sua recepção são dois grandes momentos nos quais a maior parte dos problemas nas comunicações pode surgir, pois são processos que dependem muito da percepção e cultura das pessoas envolvidas. Sobre essa dimensão Aidar e Alves (97), observam que freqüentemente as falhas no processo de comunicação estão associadas a diferença de repertório, ou seja, os valores, conhecimentos, sentimentos, etc, entre o emissor e o receptor.

Outro ponto a merecer destaque é a constatação de que um processo de comunicação não está completo, se não existir *feedback*, isto é muito bem representado nos dois modelos estudados. O repertório é construído a partir do material que o individuo captura no seu ambiente de atuação, o qual se torna sua referência cultural (AIDAR e ALVES, 97).

Agora, concluída a abordagem sobre o processo de comunicação, passa-se à revisão de outro aspecto importante deste processo: as formas da comunicação nas organizações.

### Fundamentos da comunicação

Para completar o estudo sobre o processo de comunicação nas organizações, realiza-se a seguir a análise das formas da comunicação e sua direção.

Em geral, quanto à forma, os processos de comunicação são divididos em: formais ou informais; verbais ou não verbais.

A comunicação informal segundo o estudo de Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 322), “é a que foge dos canais oficiais da organização, é também uma parte importante do fluxo de informação”.

Ainda segundo Meggison; Donald e Pietri (1998, p. 323):

[...] queira aceitemos ou não, a comunicação informal é um fato nas organizações, às vezes conhecidas como boato, existe em todas as organizações em maior ou menor grau. Na verdade a comunicação informal tende a ser um complemento da comunicação formal, agindo onde e quando por alguma razão a comunicação formal não satisfaz as necessidades de informação dos membros da organização.

Sobre a comunicação informal, Bueno (2011), complementa as observações de Meggison, Donald e Pietri, ao argumentar que se por um lado os boatos devem ser combatidos pela organização por outro sua origem encontra-se em falhas oriundas do processo de comunicação da companhia.



Nesse cenário a “Rádio Peão” torna-se apenas uma transmissora de informações geradas por funcionários mal informados na maioria das vezes. Essa situação, instaura um paradoxo, a medida que a empresa melhorar a sua comunicação reduz-se a atividade da “Rádio Peão” (BUENO, 2011).

Por outro lado, a comunicação formal pode ser definida como encontrada no trabalho de Meggison; Mosley e Pietri (1998), ou seja, como sendo a comunicação que é distribuída e divulgada para os membros da organização seguindo os caminhos pré-estabelecidos pela mesma para o fluxo de mensagens.

Outra maneira de classificar o processo de comunicação é quanto a sua direção, a qual pode ser ascendente, descendente ou lateral ou horizontal.

Segundo Meggison; Mosley e Pietri (1998, p.321) essas classificações podem ser definidas como:

Comunicação ascendente representa o *feedback* de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis da alta administração.

Comunicação descendente é a comunicação que segue a via formal da organização do alto até o nível mais baixo.

Comunicação lateral ou horizontal, essa forma de comunicação é essencialmente para coordenação e envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível.

Observa-se que ambos estudiosos enfatizam a importância da comunicação ocorrer em todas as direções e níveis e o mais importante, a constatação de que o boato apesar de ser um fato, nem sempre é levado em consideração ou outras vezes a organização não logra sucesso ao tentar superar o mesmo.

Parece ser consenso entre os especialistas que a única forma de enfraquecer o boato é a organização se dotar de processos de comunicação claros e eficientes, permitindo que todos os funcionários tenham acesso às informações relevantes, está parece ser a única estratégia que obtém sucesso em reduzir o volume de comunicação gerado pela rede de boatos. Conforme observado por Bueno (2011) a “Rádio Peão” ou os boatos, são sínteses das fraquezas e falhas do processo de gestão da comunicação nas organizações, ainda que de maneira caótica e irresponsável.

Uma vez concluído o estudo da forma e direção da comunicação, se realiza nos próximos tópicos a abordagem das barreiras à comunicação eficaz e as tecnologias disponíveis para a realização da comunicação nas organizações.

## Barreiras à comunicação

Apesar de todos possuímos o conhecimento de quanto a comunicação é importante para o sucesso, sobrevivência e expansão das organizações, também há registros de casos de comunicação organizacional que fracassaram. Mas porque com todo o conhecimento acumulado e com a tecnologia disponível hoje e muito utilizada, ainda existem muitos problemas na comunicação dentro das organizações? Ao que parece, os problemas ocorrem devido à existência de fatores contrários a comunicação, denominado pelos estudiosos como “barreiras da comunicação”.

Conforme definido por Meggison; Mosley e Pietri (1998, p.330), “ruídos é qualquer interferência ou barreira que impeça a comunicação eficaz”. O termo ruído utilizado pelos autores acima em o mesmo significado de barreira.

Segundo Meggison; Mosley e Pietri (1998), as barreiras à comunicação podem ser de dois tipos: (1) barreiras interpessoais e (2) barreiras organizacionais.

Conforme os autores citados as barreiras interpessoais compreendem:

- percepção: varia de indivíduo para indivíduo e depende de sua formação, cultura e valores;
- estereotipar: compreende a tendência de interpretar o mundo e os fatos ao redor segundo modelos pré-definidos;
- percepção seletiva: descreve a forma pelo qual o referencial existencial de cada um, limita as maneiras de perceber os fatos, pessoas, objetos e situações;
- *status* do comunicador: a tendência de as pessoas darem maior valor ou credibilidade a uma mensagem em função da imagem que temos sobre as qualidades e credências do emissor da mensagem;
- erros de audição: ocorrem naturalmente na maioria das comunicações verbais;
- uso impreciso da Linguagem: ocorre devida imprecisão das palavras em nosso idioma, uma mesma palavra pode ter vários significados, dependendo de quem a utiliza, do contexto e do vocabulário dos envolvidos na comunicação.

Os autores Meggison; Mosley e Pietri (1998) completam suas definições, ao propor a classificação das barreiras organizacionais em:

- níveis organizacionais: a hierarquia é uma forte barreira a comunicação entre todos os membros da organização, quanto maior o nível de hierarquias e mais rígido o processo formal de comunicação, maiores os riscos de a comunicação sofrer distorções em seu caminho;

- autoridade da administração: apesar de a autoridade ser um aspecto indispensável nas organizações de hoje, ela pode funcionar e realmente funciona, como inibidor da comunicação, ao induzir subordinados a fazer autocensura em suas mensagens para agradar aos seus superiores.

Já segundo Robbins (2002), as barreiras à comunicação são:

- filtragem: manipulação da informação pelo autor, esta barreira pode ser entendida como equivalente à barreira de nível de hierarquia citado no estudo anterior;

- percepção seletiva: a mesma definição já citada pelo outros autores;

- sobrecarga de informação: pode ocorrer, quando algumas pessoas, principalmente os dos níveis hierárquicos superiores, acreditam que mais informação é igual à melhor comunicação, isto acaba por sobrecarregar os membros de suas equipes com informações desnecessárias;

- defesa: uma reação natural das pessoas diante do sentimento de ameaça, nestes estados a tendência é existir uma redução na capacidade de entendimento mútuo nas comunicações;

- linguagem: é definida como a mesma barreira descrita como uso impreciso da linguagem pelos autores citados na página anterior;

- jargão: é um problema sério quando especialistas de diferentes áreas de atuação necessitam trocar informações sobre um mesmo fato, seus vocabulários técnicos podem se constituir em uma séria barreira para o processo de comunicação.

### **Tecnologias para comunicação nas organizações**

A tecnologia, principalmente as tecnologias ligadas a telecomunicações que tiveram avanços espantosos nas últimas três décadas, tem transformado a comunicação nas organizações, principalmente a comunicação eletrônica, em termos de qualidade, quantidade e velocidade.

Telecomunicação é definida no trabalho de Laudon e Laudon (1999, p.180) como: “[...] a comunicação de informações por meios eletrônicos, geralmente sobre alguma distância”.

A evolução da tecnologia tem possibilitado um casamento entre os computadores e as tecnologias de comunicação, onde o exemplo mais concreto e de fácil acesso para todos é a revolução gerada pela internet e intranet. Argenti (2005) observa que as novas ferramentas de comunicação, ao contrário da década passada, agora são utilizadas corriqueiramente e tem se tornado um desafio para as comunicações corporativas.

Mas para compreender um pouco melhor o mundo das telecomunicações, é necessário conhecer alguns conceitos chaves, os quais possibilitam ampliar a compreensão sobre esta nova maneira de se comunicar e seus impactos nas organizações.

Segundo Laudon e Laundon (1999, p.181) “Sistema de Telecomunicações é uma coleção de hardware e software compatíveis arrumados para comunicar informação de um local para o outro”.

Todas as organizações modernas utilizam um sistema de comunicação interno, que na maioria das vezes está ligado a sistemas de comunicação externos, como o telefone, o fax e a internet, neste contexto a compatibilidade entre os diversos meios e equipamentos é fundamental para permitir a perfeita integração entre os sistemas internos da organização e os sistemas externos disponíveis através de empresas públicas e/ou privadas, pois são através destes que a organização se comunica com o mundo todo.

Na mesma linha seguida no trabalho de Laundon; encontra-se nos estudos de Meggison; Mosley e Pietri (1998, p. 329) a afirmação: “A fusão de tecnologias de telecomunicação na era espacial com técnicas avançadas de computação levou a inúmeros meios de juntar, gerar usar e disseminar informação incluindo tecnologias úteis e novas procedimentos de informação”.

Entre estes avanços Meggison; Mosley e Pietri. (1998, p. 329), destacam:

Computadores pessoais: hoje os próprios funcionários obtêm a maioria das informações que necessitam de seu PC's acessando via rede na organização ou através de ligação remota de suas casas por meio da rede telefônica, a maioria das informações que necessitam se qualquer ajuda ou interferência de algumas pessoas especializada em computadores e linguagem de programação.

Correio eletrônico é a transmissão de informações para outros usuários através de um computador e software adequados.

Teleconferência: uso de meios eletrônicos que permitam que vários indivíduos em diferentes locais realizem uma reunião.

Conferência por vídeo: é um tipo de teleconferência em que os membros em locais longínquos podem ser vistos ao vivo por meio de câmeras e monitores.

Telecommuting uso de computadores pessoais que permite aos empregados trabalhar em casa e se comunicarem com seu empregador.

A rede de computadores, para ser exato, não é uma tecnologia distinta, mas uma combinação de várias tecnologias já descritas. A rede envolve a ligação de computadores de tal forma que permita aos usuários compartilhar programas, trocar informações e ter acesso a bancos de dados comuns.

Todas estas tecnologias são utilizadas em maior ou menor intensidade, na maioria das organizações modernas. Segundo Argenti (2005) a incorporação das novas tecnologias nas comunicações empresariais trouxe uma série de desafios para as organizações, entre elas pode se destacar: comunicações em vários canais e em tempo real; novas possibilidades e/ou formato de canais para as corporações divulgarem suas informações; mudanças na audiência e na dinâmica na troca de informações entre as organizações e os interlocutores (internos e externos) com perda de parte do monopólio da informação e do controle tanto do fluxo, quanto do conteúdo do que é veiculado; entre outras. Numa perspectiva complementar Corrêa (2009) ressalta a necessidade das organizações adaptarem seu ritmo a velocidade acelerada alcançada pelas comunicações com uso das tecnologias digitais, a qual tem sido caracterizada pela transitoriedade construída em ondas e uso da internet como meio para qualquer pessoa acessar, utilizar, comentar e compartilhar informações.

Apesar de as organizações modernas utilizarem em maior ou menor escala tecnologia de ponta nos seus processos de comunicação, isto por si só, não garante a comunicação eficaz nas organizações, complementando os conceitos vistos até aqui, no próximo tópico, analisa-se a eficácia da comunicação nas organizações.

### **Comunicação eficaz nas organizações**

O grande desafio das organizações modernas não é a utilização ou não das modernas tecnologias e seus benefícios nos processos de comunicação, mas independente da quantidade e da intensidade de tecnologia utilizada, conseguir que seus membros se comuniquem de forma eficaz tanto dentro (interna) como fora da organização (externa) clientes, fornecedores, parceiros, governo e sociedade em geral.

Os estudos realizados sobre os processos de comunicação nas organizações enfatizam o fato de que as pessoas e somente as pessoas é

que no final determinam se o processo de comunicação da organização é eficaz ou não, isto é, o que declara categoricamente Meggison; Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 323) ao afirmarem:

Não são as organizações, mas as pessoas que se comunicam. O sistema de comunicação de uma organização, portanto, refletem uma variedade de indivíduos com diferentes antecedentes, níveis de educação, crenças, culturas, temperamentos e necessidades.

Este talvez seja o principal desafio a ser superado quando se deseja obter uma comunicação eficaz nas organizações, é necessário buscar treinar os funcionários e prepará-los para utilizar a tecnologia e os canais de comunicação disponíveis de forma clara, inteligente e eficiente, esse é desafio para o qual não se encontrou todas as soluções, mas precisam ser construídas pelas corporações e ajustadas as suas necessidades.

Bueno (2009) ressalta a complexidade ao observar que os públicos interno e externo, na verdade abrangem uma diversidade de públicos que coexistem dentro da e fora organização, os quais professam diferentes interesses e exigem o planejamento de canais adequados para se comunicar com os diversos grupos abrangidos pela comunicação corporativa.

Com relação aos canais de comunicação, um conceito chave para utilizar os mesmos de forma eficiente é compreender o conceito de riqueza do canal definido por Robbins (2002, p. 287) como “a quantidade de informação que pode ser transmitida durante um episódio de comunicação”.

A escolha do canal de comunicação a ser utilizado em cada mensagem que deve ser enviada ou divulgada parecer ser responsável pelo maior ou menor sucesso e eficiência dos processos de comunicação nas organizações, fato que é reforçado por Robbins (2002, p. 287) ao afirmar:

As evidências indicam que os executivos de alto desempenho costumam ter maior sensibilidade para a mídia em comparação com os demais. Isto quer dizer que eles têm mais habilidades para selecionar a riqueza de mídia adequada à ambigüidade envolvida na comunicação.

A Figura 3, proposta por Robbins (2002, p. 287), ilustra de forma esquemática a relação mais adequada entre os fatores: canais de comunicação, tipo de mensagem e meio de interação, três dimensões sempre presentes nos processos de comunicação.

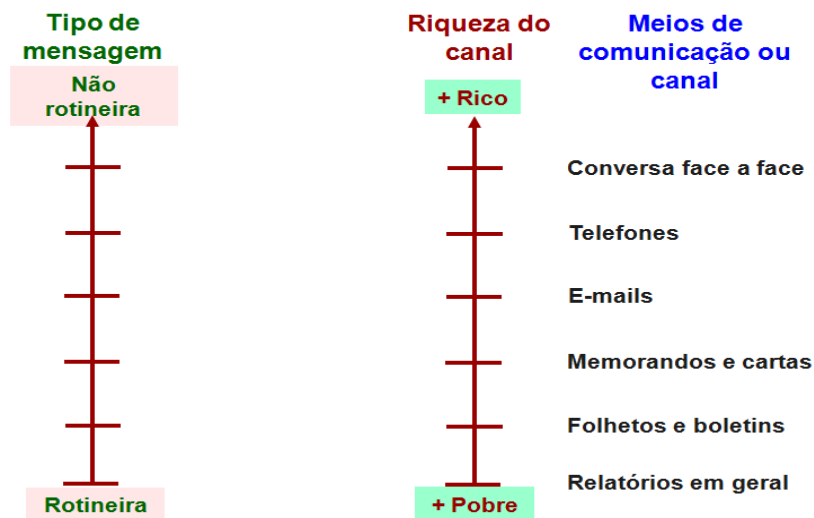
Além de observar a relação sugerida entre as dimensões Riqueza do canal; Tipo de mensagem e Meio de informação, conforme ilustrada na figura 3, Robbins (2002, p.294), sugere um conjunto de oito regras para melhorar a comunicação que são:

- (1) Use múltiplos Canais;
- (2) Adapte a mensagem a seu público;
- (3) Procure ter empatia com os outros;
- (4) Lembre-se do valor da comunicação face a face quando tiver enfrentando mudanças;
- (5) Pratique a escuta ativa;
- (6) Tenha coerência entre suas palavras e ações;
- (7) Utilize a rede de rumores;
- (8) Utilize o feedback.

Já nos estudos de Davis e Newtrom (apud Meggison; Mosley e Pietri 1998, p.340) sugere:

- (1) Pare falar;
- (2) Ponha o interlocutor à vontade;
- (3) Mostre ao interlocutor que você deseja ouvir;
- (4) Remova a distração;
- (5) Procure compreender os outros;
- (6) Seja paciente;
- (7) Fique calmo;
- (8) Vá devagar com os argumentos e críticas;
- (9) Faça perguntas;
- (10) Pare de falar!

Figura 3: Hierarquia da riqueza dos canais



Fonte: Robbins (2002, p. 287)

Em complemento as idéias apresentadas, Bueno (2011) propõe uma série de questões apresentadas no quadro para identificar se uma organização esta utilizando a moderna comunicação de maneira adequada e indicar se a corporação esta harmonizou suas comunicações com sua identidade cultural, para tanto a maioria das questões deveria receber resposta positiva.

**Quadro 1:** Questões para identificar a utilização da moderna comunicação

IT	Questão
1	A empresa tem um relacionamento transparente e pró-ativo com os seus públicos de interesse e com a própria comunidades?
2	A empresa tem uma estrutura profissionalizada de comunicação?
3	A empresa adota a comunicação integrada, articulando todas as suas atividades de relacionamento com os públicos internos e externos?
4	A empresa responde rapidamente às demandas dos veiculos de comunicação e tem com elas uma relação de parceria?
5	A estrutura de comunicação da organização esta no topo do seu organograma, paticipando ativamente do processo de tomadas de decisão?
6	A empresa exercita efetivamente a sua responsabilidade social e busca adequar as suas estratégias de comunicação para atender às demanda da comunidade?
7	A empresa aposta na integração das distintas mídias e está capacitada para utilizalas rápida e interativamente?
8	A comunicação da empresa prioriza a postura ética, colocando os interesses da sociedade (e da comunidade em que se insere), acima de seus interesses?
9	A empresa tem instrumentos para avaliar, efetivamente a eficácia de suas ações de comunicação?
10	A empresa, em sua área de comunicação, dispõe de metodologia para acompanhar sistematicamente, o trabalho de seus concorrentes e para prever oportunidades de divulgação junto aos seus públicos?

Fonte: Bueno (2011, p. 57)

Concluída a revisão dos conceitos na literatura pesquisada sobre o objetivo deste estudo que foi estudar as comunicações nas organizações, no próximo item apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa e a seguir os resultados do trabalho de mapeamento e estudo sobre como se processa a comunicação em uma parte das organizações industriais do Vale do Paraíba.

### Método/Procedimentos

As pesquisas podem ter várias classificações, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20-22), são quatro as classificações: quanto à natureza; quanto à forma de abordagem; quanto a seus objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Segundo a classificação proposta por Silva e



Menezes (2005, p-20) esse trabalho, do ponto de vista de sua natureza é uma pesquisa aplicada, pois envolve a aplicação prática, verdades e interesses locais. Segundo sua abordagem qualitativa, pois analisa documentos públicos, para buscar compreender um fenômeno e seu impacto num ambiente local pré-delimitado.

Sob os outros dois modos de classificar pesquisas, conforme classificação encontrada em Silva e Menezes (2005, p.21) com relação ao objetivo, esse trabalho é uma pesquisa exploratória, pois visa a ampliar a familiaridade e compreensão, sobre as comunicações nas organizações e a análise dos meios ou tecnologias utilizadas por algumas empresas do Vale do Paraíba. Ainda, com base na classificação citada, em relação ao procedimento técnico, é uma pesquisa bibliográfica, pois se baseia em material já publicado sobre o tema e entrevista não estruturada com alguns funcionários das organizações no mês de outubro e novembro de 2011 para realizar a identificação das tecnologias utilizadas pelas organizações, além de pesquisa na internet.

### **Resultado e discussão**

O mapeamento das técnicas e tecnologias disponibilizadas e utilizadas nas organizações do Vale do Paraíba nos processos de comunicação, conforme Figura 4, mostra claramente que existe um grande equilíbrio no uso intenso de tecnologia de pontas pelas organizações de grande porte, que vem sendo seguido pelas organizações menores.

Outra característica importante é constatar que em todas as organizações pesquisadas o boato está presente como forma de comunicação, apesar dos processos de comunicação formal das organizações. Este fenômeno está em consonância com a literatura estudada, uma vez que o boato é uma forma de comunicação presente em todas as organizações, variando somente a sua intensidade, fenômeno que conforme o estudo visto no presente trabalho estará presente em maior ou menor grau à medida que a comunicação oficial da organização seja mais ou menos ambígua.

Se a tecnologia já está sendo utilizada pelas organizações do Vale do Paraíba para seu processo de comunicação, então o que realmente faz diferença no grau que estas comunicações são ou não mais eficiente reside nas pessoas que compõem a organização. O diferencial do quanto à comunicação nas organizações instaladas no Vale do Paraíba são ou não eficazes, depende basicamente das competências técnicas dos membros (funcionários) em utilizar os recursos disponíveis, apropriando-se de formas

e canais adequados para o tipo de mensagem, o que está em perfeita consonância com literatura revisada.

**Figura 1:** Mapeamento dos processos de comunicação utilizados em algumas organizações do Vale do Paraíba

	TECNOLOGIAS UTILIZADAS									
	(1) Computadores em Rede	(2) Correio Eletrônico	(3) Internet	(4) Intranet	(5) Telecomputing	(6) Murais internos ou Painéis	(7) Periódicos Internos	(8) Reuniões Internas	(9) Palestras, Seminários	(10) Outros
ORGANIZAÇÃO A	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO B	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO C	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Boatos
ORGANIZAÇÃO D	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO E	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO F	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO G	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	Boatos
ORGANIZAÇÃO H	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	Boatos

Fonte: Elaborado pelos autores

Um último fenômeno observado, é que a amostras das organizações analisadas do Vale do Paraíba, indica que todas têm preocupação com os processos internos e externos de comunicação, uma vez que todas adotam, entre outras técnicas, murais, painéis, folha na internet e divulgação de periódicos e comunicados, que visam a divulgar a visão, os valores e crenças da alta direção da organização para todos os membros da organização em seus diversos níveis, ao mesmo tempo em que mantém um canal constante com a sociedade em geral por meio de recursos como a internet, por exemplo, todas as organizações pesquisadas possuem páginas na internet, que apresentam facilidades de navegação para o visitante, seja este

visitante uma pessoa interessada em conhecer os produtos ou serviços prestados pela organização ou um interessado em ingressar no quadro de funcionários da mesma.

### **Conclusão**

Com relação aos objetivos do presente estudo, o primeiro foi atingido por meio da revisão de literatura na qual se apresentou um resumo das principais meios ou tecnologias de comunicação disponíveis para utilização na comunicação pelas organizações. O segundo objetivo é respondido pelo mapeamento realizado conforme apêndice A, no qual se apresenta um quadro geral das tecnologias mais utilizadas pelas organizações. De maneira geral, a análise do apêndice A, parece permitir concluir que as organizações instaladas no Vale do Paraíba têm incorporados as modernas tecnologias disponíveis em seus processos de comunicação. Com relação ao terceiro objetivo, com base nas informações obtidas nas entrevistas despadronizadas e não estruturadas, acompanhada pela análise do apêndice A, indicam não existir diferença significativa, nos processos, canais ou meios utilizados pelas empresas instaladas no Vale do Paraíba, todas apresentam uma tendência a utilizar os mesmos recursos e abordagens na perspectiva conceitual.

O presente trabalho, se por um lado deixa claro que na amostra pesquisada, as organizações do Vale do Paraíba têm preocupação com a eficácia da sua comunicação, principalmente na comunicação na direção descendente, ou seja, de cima para baixo, não permite avaliar ou identificar como funciona a comunicação na direção ascendente, ou seja, de baixo para cima, bem como a comunicação lateral ou no mesmo nível, as quais podem ser objeto de pesquisas mais complementares, envolvendo amostras significativas de funcionários destas organizações.

Outra área que pode ser objeto de estudos futuros é à força da comunicação informal, principalmente o boato. O qual na pesquisa realizada para o presente trabalho constatou-se, esta presente em todas as organizações, embora este fenômeno tenha sido identificado, não foi avaliado utilizando-se qualquer método específico, se a intensidade da existência do boato, é alta, média ou baixa. Para atingir esse fim, seria necessário se realizar pesquisas abrangentes utilizando-se técnicas e metodologias específicas para este propósito.

A contribuição, principal deste estudo, foi constatar que existe uma tendência clara das organizações do Vale do Paraíba a empregarem cada vez mais tecnologias nos seus processos de comunicação interno e externo, o que, todavia, não garante por si só maior eficácia nos processos de

comunicação destas mesmas organizações. Além disto, foi constatada a existência de vários programas em andamento, entre os quais se pode destacar: redução de custos; Sis Sigma; implementação, certificação e/ou manutenção de certificação ISO9000, ISO14000; ISO18000; implementação de softwares do tipo ERP; etc. Todos os programas apoiadas por mais ou menos comunicações sistemáticas, mas em nenhuma destas organizações foi constatado pelas pesquisas realizadas a realização de um plano de treinamento sobre como utilizar de forma eficiente e inteligente as tecnologias de comunicação disponíveis, apesar de ser forte a sensação de que existe um volume muito grande de informação para ser absorvida para realização do trabalho diário, sendo sempre indicado o volume grande de mensagens eletrônicas, como uma prova disto. Em vistas dos resultados obtidos no presente trabalho, sugere-se à realização de treinamentos conceituais aos funcionários das organizações analisadas, sobre como se desenvolve os processos de comunicação nas organizações e como usar os recursos tecnológicos disponibilizados de forma produtiva.

### Referências

AIDAR, Marcelo Marinho; ALVES, Mário Aquino. **Comunicação de massa na organizações brasileiras** in MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

ARGENTI, Paul A. How techonology hás influence the field of corporate communication. **Tuck School of Business at Dartmouth**. Working Paper N° 2005-22, pág. 01-27, Sep. 2005

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Comunicação & Inovação** - Revista do Mestrado em Comunicação da USCS v. 12, n. 22, pág. 50-58, julho, 2011 acessado em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/822](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/822)

BUENO, Wilson da Costa. As transgressões conceituais em Comunicação Empresarial. **Revista Organicom 10/11 ECA/USP**, Ano 6, n. 10 e 11, edição especial 2009, pág. 121-127, acessado em: <https://sites.google.com/site/arevistaorganicom/edicoes/edicao-no-10-11>

BUENO, Wilson da Costa. A Rádio Peão e democracia interna nas organizações. **ReFAE - Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v.2, n2, p.92-100, 2011 Universidade Metodista de São Paulo acessado em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/issue/view/185>

CORRÊA, Elizabeth Saada. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações.** *Revista Organicom 10/11 ECA/USP*, Ano 6, n. 10 e 11, edição especial 2009, pág. 161-167, acessado em: <https://sites.google.com/site/arevistaorganicom/edicoes/edicao-no-10-11>

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação** Tradução Alexandre Oliveira 3º Edição Rio de Janeiro: LTC, 2001 433 p. Tradução de Essentials of Management Information System

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações** Tradução Maria Isabel Hopp, 4º ed. São Paulo: Harbra, 1998 614 p. Tradução de: Management - Concepts and Applications

ROBBINS, Sthepehen P. **Comportamento Organizacional** Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes, 9º Edição São Paulo: Prentice Hall, 2002 637 p. Tradução de Organization Behavior / E-Business Upddate Edition

SILVA, Edna Lúcia da ; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** 4e. Rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.