

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Adilson Vagner de Oliveira<sup>1</sup>  
Eunice Ramalho dos Santos<sup>2</sup>  
Kelvyn Cristyan Ferreira da Silva  
Lucimar Silva de Brito  
Mayara Cristina de Souza  
Taisa Gabrieli Pereira Pizzoni

**RESUMO:** Com o crescente avanço do mercado competitivo, as organizações precisam cada vez mais estar em busca de soluções corporativas e de diferenciais que possam agregar valor a seu capital, principalmente ao capital humano. É necessário buscar constantemente estratégias mais efetivas de gestão, e a comunicação organizacional torna-se a peça-chave para se alcançar os objetivos traçados pela organização. Assim, a partir de uma pesquisa bibliográfica, este artigo visa demonstrar como a comunicação organizacional deve ser considerada uma estratégia de gestão. Desse modo, reconhece-se sua importância para o cumprimento do planejamento estratégico da empresa, fomentando a participação e o comprometimento dos colaboradores e gestores, além de facilitar o processo de tomada de decisões internas.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Comunicação estratégica; Gestão.

**ABSTRACT:** With the increasing advance of the competitive market, organizations increasingly need to be in search of corporate solutions and differentials that might add value to their capital, mainly to human capital. It is necessary to constantly seek more effective management strategies, and organizational communication becomes the key to achieve the goals set by the organization. Thus, based on a bibliographical research, this article aims to demonstrate how organizational communication should be considered a management strategy. In this way, we recognize its importance for the accomplishment of the strategic planning of the company, fomenting the participation and the commitment of the collaborators and managers, besides facilitating the process of internal decisions taking.

**Keywords:** Organizational communication; Strategic communication; Management.

### 1. Introdução

Atualmente está sendo vivenciado um contexto amplo de grandes avanços tecnológicos e de amplo acesso à informação (COHN, 2000). Em virtude disso, às organizações devem estar em todo momento atentas às atualizações do conhecimento para que possam ter condições de ser inseridas no mercado altamente competitivo (TIBURCIO e SANTANA, 2014; CHIAVENATO, 2014; KUNSCH, 2014; NASCIMENTO, 2009). Deparando-se com tanta informação, a comunicação organizacional se tornou de fundamental

<sup>1</sup> Doutor em Ciência Política pela UFPE. Professor de Comunicação Empresarial do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado de Tangará da Serra. E-mail: adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

<sup>2</sup> Graduandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: grh.ifmt@gmail.com

importância estratégica para o alcance de resultados, procedimentos e cumprimento do planejamento estabelecido.

A comunicação passa a ser elemento singular para o sucesso da organização, visando fortalecer os procedimentos apropriados para informar a equipe de colaboradores e aos próprios clientes. Assim se comunicar corretamente para que os receptores absorvam a informação para que tomem atitudes esperadas e comportamentos desejados em relação à empresa, bem como alinhando os processos internos. Além de tudo, a gestão deverá se comprometer em manter um ambiente de trabalho favorável, para que as relações profissionais possam se desenvolver, e conseqüentemente a organização.

Desse modo, o artigo tem por objetivo demonstrar a importância da comunicação organizacional como estratégia de gestão, verificando os seus benefícios e desafios contemporâneos. O trabalho abordará a comunicação organizacional, comunicação interna e a comunicação estratégica, colocando em destaque a relevância desses fatores como principais valores e ferramentas para o planejamento estratégico voltado aos resultados positivos e às vantagens competitivas.

## **2. Comunicação organizacional: um conceito em constante construção**

Diante do surgimento de uma sociedade da informação, pensar os procedimentos de comunicação atualmente exige um amplo campo de investigação teórica que possa dar conta dos fenômenos sociais contemporâneos. Nessa perspectiva, tem-se da maneira clara que o processo de comunicar ocorre de várias formas: falada, escrita, eletrônica, gestual ou uma combinação dessas e em um contexto de códigos amplamente compartilhados, com os quais se constroem as definições sobre as coisas do mundo (COHN, 2000). Dessa forma, em ambientes organizacionais o papel que os processos de comunicação e informação adquirem no cotidiano empresarial torna-se cada vez mais amplo devido à complexidade das situações, o que nos leva a refletir sobre novos conceitos para se acessar à comunicação organizacional (CARDOSO, 2006).

Ao se comunicar com alguém, é muito importante que esteja claro o teor da informação, o objetivo e o resultado que se espera, porque há diferenças consideráveis entre comunicar e informar. Em termos práticos, informar deve ser considerado simplesmente o ato de levar a informação às pessoas, sem a devida preocupação com a qualidade da recepção e a sua correta compreensão.

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo. (LACOMBE, 2011, p. 287).

Portanto, comunicar refere-se a uma troca de informações, quando se estabelece um diálogo mútuo entre várias pessoas. Trata-se de um processo dialógico em que o conteúdo da informação deve ser compreendido e convertido em resultados, sejam eles ações ou mudanças de comportamento. Com o aumento da competitividade atual, as organizações estão tendo que se aperfeiçoar para atender clientes com perfis diversos, além de profissionais talentosos e qualificados. Assim, as empresas têm de estar engajadas e informadas sobre os processos internos da gestão, além de se buscar sempre aperfeiçoar os próprios mecanismos de comunicação.

Para Kunsch (2017), as organizações só podem existir a partir de um complexo sistema de cooperação humana em que os objetivos dos indivíduos se combinam para a realização de tarefas determinadas. Trata-se de um processo interativo no qual a cooperação deve ser eficiente para atender aos interesses individuais e organizacionais ao mesmo tempo. Nessa perspectiva, a comunicação nas organizações torna-se complexa uma vez que convergem diferentes ações motivadas em prol de resultados concretos para o gestor, para o colaborador ou para a sociedade. Deve sempre tomar as organizações também como seres vivos e passíveis de mudanças e acontecimentos externos que influenciam diretamente na dinâmica dos resultados e a comunicação em todos os momentos desse processo desempenha um papel importante e abrangente. Nesse contexto, as pessoas se comunicam e se interagem a fim de manterem-se ativos na organização, buscando resolver conflitos relacionais e promover transações e serviços para a comunidade, pois, sabe-se que as mensagens recebidas pelos colaboradores e clientes podem chegar negativamente, provocando a refutação ou a insatisfação dos indivíduos.

De acordo com Cardoso (2006), os desafios da contemporaneidade para as organizações pautam-se exatamente na necessidade em pensar as ferramentas de comunicação como fundamentais para os planos estratégicos de gestão. Buscam-se superar fórmulas instrumentalizadas de racionalidade estática, para se pensar o ser humano como principal mecanismo de criação dentro das organizações, na qual as práticas dialógicas com o ambiente podem melhorar a comunicação com os públicos-alvo, visando transformar comportamentos, modos de pensar, evitar conflitos desnecessários, além, é claro de anunciar e vender produtos.

Por isso, a complexidade do mundo das organizações exige ferramentas mais eficientes de promoção do diálogo e da interação horizontal entre os membros da empresa e o mercado.

No ambiente empresarial, a ênfase que era dada à produção mudou para a ênfase ao consumidor. Portanto, a empresa precisa, da melhor forma possível, comunicar-se com a comunidade, com o cliente, com os agentes governamentais, com os fornecedores, enfim, com outras organizações e/ou agentes que também atuam nesse universo ou rede. A comunicação assume, assim, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão (CARDOSO, 2006, p.1128).

Dessa maneira, a mudança na forma de perceber os próprios colaboradores da empresa e os consumidores faz com que a correta compreensão dos objetivos da organização seja um imperativo para todos os setores e departamentos internos. Trata-se de construir uma nova concepção de gestão em que a comunicação “assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2006, p.1128). Assim, é a comunicação trabalhada dentro das organizações, é esta que faz com que as empresas consigam trilhar um caminho para que haja eficácia, na execução de seu planejamento e metas. Dentro das organizações sempre houve processos elementares de comunicação, porém atualmente uma nova cultura organizacional está sendo exigida pelo mercado cada vez mais competitivo, uma comunicação mais assertiva e de caráter especializado, se tornando um diferencial para o desenvolvimento das empresas.

A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 216).

A comunicação organizacional é de fundamental importância, pois é através dela, que os processos organizacionais são refletidos na transparência, causando grandes impactos positivos na produtividade e no sucesso da organização. Além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, no que se referem às imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Possibilita também enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para se enfrentar os desafios na atualidade.

Segundo Kunsch (2003), podemos definir os processos de comunicação em alguns tipos, dentro da organização:

**Quadro 1** – Tipos de comunicação dentro da organização

<b>Comunicação Interna</b>	Este procedimento de comunicação visa fortalecer o diálogo entre os colaboradores, por meio da determinação de relacionamentos e comportamentos apropriados para o avanço da organização.
<b>Comunicação Mercadológica</b>	Trata-se de instrumentos de conexão entre as empresas e os clientes, preocupando-se enormemente com a imagem do produto ou do serviço oferecido,
<b>Comunicação Institucional</b>	Tem como o propósito melhorar a qualidade da imagem de uma empresa para a mídia, sociedade e colaboradores, criando uma identidade na organização.
<b>Comunicação Administrativa</b>	Este tipo de comunicação consiste em repassar os dados obtidos na esfera administrativa, transmitindo para os demais setores da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kunsch (2003)

Como pode ser visto no Quadro 1, todas as modalidades de comunicação (interna, mercadológica, institucional e administrativa) visam promover a melhoria das relações humanas e o alcance de objetivos organizacionais. Trata-se de uma rede de interação e informação em que empresa, gestores, colaboradores e clientes devem estar em constante contato, a fim de satisfazer interesses individuais e corporativos e evidentemente, o melhor produto ou serviço por parte do cliente. Portanto, não somente a imagem que a organização produz para seus próprios colaboradores, mas também a identidade institucional que se constrói aos olhos da sociedade.

Deve-se levar em consideração também que qualquer falha na comunicação organizacional pode acarretar vários riscos e ser prejudicial à organização, tanto internamente quanto externamente, mídia e sociedade. Como alguns desses fatores, podemos destacar a forma como a linguagem é utilizada pelos gestores e responsáveis setoriais, o modo como se dirigir aos outros colaboradores e transmitir informações sem ter a segurança de sua veracidade, são alguns deles. Portanto é necessário se atentar a essas características para que não ocorram transtornos para a organização, pois a informação e a comunicação deverão ser sempre esclarecedoras e proporcionar possibilidades de desenvolvimento à empresa.

Portanto, a comunicação organizacional é a ferramenta estratégica pela qual se consegue manter uma equipe alinhada, promovendo a sintonia e tornando a organização mais competitiva. Por meio dela torna-se possível administrar a comunicação dentro da organização, havendo uma maior clareza nos propósitos que a empresa deseja seguir,

estimulando toda equipe para a busca desses resultados. Pois, as organizações são compostas por indivíduos que buscam alcançar seus objetivos, estão em constante mudança num cenário tecnológico e competitivo, as informações cada vez mais ágeis e eficazes, dessa maneira a comunicação interna deve também seguir este ritmo.

Nessa perspectiva, na era da informação prevalecem as organizações em rede, os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente. A fim de potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso (TIBURCIO e SANTANA, 2014).

Nascimento (2009) enfatiza que cada vez mais, as empresas se dão conta da necessidade de investir na percepção que os colaboradores têm do local onde trabalham, uma vez que eles também são responsáveis pela percepção que o público externo, em especial os consumidores têm da organização. O indivíduo deve se sentir parte importante da organização, não somente executando tarefas, mas participando ativamente com suas devidas responsabilidades e competências. Sendo assim, a equipe estará comprometida com os objetivos da organização, contribuindo para uma eficiente comunicação interna. Para que haja uma comunicação eficaz é necessária uma boa relação entre os indivíduos numa organização.

Para Tiburcio e Santana (2014), além dos veículos comuns da comunicação interna como os jornais corporativos, mural, intranet, ouvidoria, mala direta, redes sociais, entre outros, a preocupação com a imagem da empresa refletida externamente aos seus consumidores deve também fazer parte do plano de gestão de identidade.

### **3. A importância da comunicação como estratégia de gestão**

A partir dos pressupostos apresentados até aqui, torna-se importante destacar que se trata de uma mudança na percepção organizacional, pois passa a atribuir objetivos estratégicos à comunicação no plano de gestão da empresa. Dessa maneira, ampliam-se as práticas comunicacionais da organização ao considerar cada vez mais os diferentes públicos da gestão como agentes ativos da organização e não somente como meros receptores de informações. A comunicação passa a ser vista como mecanismo dual em que a comunicação se processa de forma positiva em todas as escalas do processo. Assim, a noção de estratégia está relacionada à vinculação dos procedimentos de comunicação às questões de planejamento da empresa, a fim de reduzir as incertezas do mundo corporativo (LIMA e ABBUD, 2015).

Nessa perspectiva, Marchiori (2011) propõe uma ampliação da visão da comunicação apenas como um instrumento aleatório de gestão e passa a tomá-la como processo estratégico da organização, permitindo a constante inovação e adaptação às mudanças do ambiente. Assim, o elemento estratégico encontra-se exatamente na criação e na prática de procedimentos direcionados para a obtenção de resultados esperados. Dessa forma, a comunicação também busca alcançar os objetivos da empresa a partir de planos estratégicos estabelecidos pela gestão da organização. Além disso, as organizações devem buscar sustentar sua própria existência no mercado e melhorar a vida de seus colaboradores diante da sociedade. Para isso, é preciso existir um posicionamento estratégico da comunicação pela gestão da organização.

Desse modo, a comunicação como estratégia de gestão deve considerar a questão humana, valorizando as pessoas e suas capacidades funcionais, a fim de agregar mais pessoas com objetivos comuns de atingir resultados positivos para todos. Mas para isso, as diretrizes políticas da comunicação organizacional devem estar integradas à rede de gestão, considerando as demandas externas e os interesses da sociedade, além das próprias transformações nas exigências dos públicos (KUNSCH, 2014).

Em termos práticos, a comunicação organizacional deve ser tomada como uma peça fundamental para uma gestão sólida, assim como a tecnologia e outros procedimentos administrativos colaboram em grande parte para avanço da comunicação e da gestão empresarial, desde que seja acreditada pelos setores responsáveis. A confiança e a informação funcionam como grandes suportes em que vincula a eficácia da comunicação, fazendo com que as mensagens repassadas por seus gestores cheguem aos colaboradores de forma clara e objetiva, sem que haja perdas de informações, surgindo como peça-chave para as grandes corporações, que podem alavancar grandes vantagens sobre seus concorrentes.

A comunicação como estratégia de gestão pode garantir total integração entre os colaboradores e seus objetivos, e diminuir a probabilidade de erros e contratemplos que surgem ao decorrer da transmissão, ocorrendo à intervenção por parte da empresa, em conflitos que poderiam ser gerados com informações distorcidas. Portanto, torna-se primordial também para a gestão de conflitos internos entre os colaboradores e problemas de recepção por parte do público consumidor de seus produtos ou serviços. Quando uma empresa faz com que seus funcionários tenham acesso sempre à verdade, mantendo-os informados sobre todas as situações em que a empresa se encontra, seja em termos financeiros ou administrativos, a boa comunicação tende a fazer com que seus funcionários não trabalhem desmotivados e afetem a produção da empresa.

Com a participação da empresa e os funcionários dialogando entre si, abre a possibilidade da empresa detectar determinadas realidades, ou seja, em quais setores a produção poderia ser maior, por exemplo. Entretanto, isso depende da atuação e colaboração entre ambas as partes, onde o funcionário tenha voz e possa ser ouvido da mesma forma que os mesmos recebem as informações e direcionamentos de seus superiores. Pequenas empresas chegam à falência, por terem pequenos espaços de trabalho e não veem a comunicação com merecida importância, o acúmulo de erros e a falta de *feedback* se transforma em prejuízo, fazendo com que o caminho de se tornar uma grande empresa se decline, e retroceda o seu potencial de crescimento.

#### 4. Considerações finais

Neste estudo, demonstrou-se a importância da ferramenta comunicação, dentro da organização, como fator principal da estrutura empresarial e estratégia de gestão, sendo esta a responsável pela eficácia do gerenciamento, alinhamento dos colaboradores e sucesso da organização. É necessário compreender que o processo de comunicação busca assegurar que o responsável transmitirá as informações de forma clara, objetiva e fidedigna, para se obter um retorno à organização. Identificou-se que a comunicação ineficaz leva as empresas a desviarem de seus objetivos e planejamentos traçados.

A comunicação organizacional passou a ser enxergada e valorizada como um grande diferencial competitivo, mecanismos de comunicação eficientes e adequados conduzem os gestores e colaboradores para os resultados desejados. É necessário investir na comunicação, pois este investimento acarretará retornos no desempenho empresarial, e inovação no ambiente profissional. O processo de tomada de decisão envolve com precisão em relação à comunicação, pois a gestão necessita de informações para que tome a decisão mais assertiva possível. Além disso, é necessária a comunicação através da participação das pessoas, onde se sentem valorizadas e se comprometem mais com a organização. É importante destacar que não se podem comunicar decisões individualmente, sempre para o grupo para que se possa ter a certeza se o que foi transmitido foi entendido.

Por fim, verificou-se que a comunicação pode ser usada de diversas maneiras, não somente informar, mas também promover aos colaboradores e a gestão, proporcionando situações que possam gerar meios de colaborar para os processos de tomada de decisões. E fazer com que haja uma sintonia na organização, trazendo benefícios para a ascensão do

sucesso. Para isso, a comunicação organizacional deve ser acreditada como elemento substantivo e indispensável para qualquer processo de gestão.

## 5. Referências

CARDOSO, O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(6), Nov. /Dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. São Paulo : Manole, 2014.

COHN, Gabriel. A forma da sociedade da informação. In: DOWBOR, Ladislau. **Desafios da comunicação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987

COSTA, Simone N. **Comunicação Organizacional, uma estratégia que equilibra**. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-organizacional-uma-estrategia-que-equilibra/>>. Acesso em : 21 abr. 2018.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**. V. 8 - Nº 2 jul./dez. 2014 Escola de Comunicações e Artes. São Paulo-SP, Brasil, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, M. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. (Orgs). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Vol. 2 1ª edição. Belo Horizonte: PPGCOM/ UFMG, 2017.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Higor. **A importância da comunicação nas organizações**. Disponível em <<https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacaoes/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

LIMA, M. D.; ABBUD, M. E. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, 2015 Manaus - AM Acesso em 18 Jun. 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. (Orgs). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Vol. 2 1ª edição. Belo Horizonte: PPGCOM/ UFMG, 2017.

NASCIMENTO, I. M.. Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. **Revista Mediação, Belo Horizonte**, v. 9, n. 9, jul./dez. de 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, n. 0, v. 1, jun. 2014.