

## COMPETÊNCIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

### 1. Apresentação

Atualmente muito se tem comentado sobre os avanços tecnológicos e sua influência na disseminação mais rápida das informações, provocando mudanças e acentuando a competição entre as organizações. O mundo parece ter diminuído aproximando as pessoas e fazendo com que o conhecimento chegue cada vez mais depressa aos diversos pontos do globo.

A agilidade na divulgação das informações para um número cada vez maior de pessoas aumenta a interatividade mas, ao mesmo tempo, reduz a importância dos acontecimentos que se tornam superados com maior rapidez.

Segundo CORRADO (1994, p. 03) “ As previsões são de que, na mudança do século, 98% de todos os meios de comunicação dos Estados Unidos serão digitais, quando computadores, comunicações, consumidores e informações tenderão à interatividade total. O desafio das telecomunicações é fazer os “dutos” grandes o suficiente para conduzir todos os sinais.”

Esse crescente avanço tecnológico, acelerando a divulgação das informações, faz com que as empresas enfrentem desafios constantes, obrigando-as a adaptarem-se continuamente, transformando-se com rapidez, adequando-se ao ambiente e interagindo com outras organizações para que possam sobreviver e desenvolver-se num mundo globalizado.

Dessa forma, evidencia-se a importância da comunicação no mundo atual, não apenas como uma habilidade técnica para os administradores, mas sobretudo como uma competência estratégica que permita a agregação de valor aos objetivos empresariais, promovendo o desenvolvimento das organizações . “A comunicação não é condição *sine qua non* dos negócios, porém transformou-se mais do que nunca em um fator importantíssimo no ambiente de hoje, que é dirigido pela tecnologia e no qual as pessoas rapidamente tomam ciência das informações.”(CORRADO, 1994, p. 06).

A função da comunicação nas empresas deve ser repensada, seguindo nova orientação. Além de transmitir novas informações e conhecimentos, deve promover a mudança de comportamentos e atitudes possibilitando a interação das estratégias e objetivos organizacionais.

Esse artigo procura destacar a influência fundamental da comunicação para a sobrevivência das empresas atuais, não apenas para transmitir mensagens e informações, mas principalmente como instrumento de mudança organizacional. Assim o administrador deve desenvolver essa competência para que possa conseguir o comprometimento dos funcionários e assegurar suas ações na direção dos objetivos empresariais.

Sob esse ponto de vista, torna-se evidente a necessidade do administrador saber utilizar-se da comunicação para transmitir uma imagem positiva da empresa junto à sociedade, promover as transformações necessárias para torna-la competitiva, atendendo as necessidades dos funcionários e clientes.

Somente assim será possível promover um relacionamento interpessoal saudável, que permita a melhoria da qualidade através de um processo participativo onde todos procurem juntos alcançar os objetivos organizacionais, considerando-se que a organização cresce a partir do aperfeiçoamento, comprometimento e envolvimento das pessoas que nela trabalham.

## 2. Importância da Comunicação Organizacional

A comunicação sempre foi um processo de interação básico e vital para o ser humano, sendo essencial em nossa sociedade que se estruturou, estabeleceu regras e criou organizações. A pessoa, procurando sentir-se parte de um todo, procura comunicar-se desde o nascimento.

O processo comunicativo só pode ser eficaz quando produz entendimento. Assim, é preciso considerar que a percepção de cada pessoa é própria, e cada um interpreta a mensagem de acordo com seus códigos internos, suas impressões. A compreensão da mensagem, portanto, depende da elaboração específica do receptor em determinada situação.

Para que a comunicação se efetive adequadamente é preciso que aconteça um processo de interação entre o emissor e o receptor da mensagem, ocorrendo uma comunhão de idéias, de conhecimentos, de expectativas, proporcionando o entendimento entre as pessoas envolvidas. O processo comunicativo só pode ser considerado eficiente quando produz os resultados desejados no receptor.

Para tanto as pessoas precisam transmitir as mensagens com clareza e objetividade. Assim, “Toda mensagem necessita ser bem elaborada, pois é com o conteúdo informativo que se pretende afetar o comportamento do receptor. A mensagem constitui o estímulo que mobiliza as forças internas do receptor, e interage com elas até chegar a um resultado final.” (MIRANDA, 1996: 18)

As mensagens devem ser simples e diretas, porém é essencial que se escute atentamente para que não se percam aspectos fundamentais da mensagem. Além disso, é preciso estar atento à comunicação verbal e não verbal, respeitar quem fala e manter o diálogo para que seja possível esclarecer e reduzir as dificuldades de compreensão.

A linguagem é outro fator importante para a comunicação pois as pessoas só se entendem quando utilizam símbolos e códigos comuns. Assim, o vocabulário deve ser adequado ao indivíduo que receberá o comunicado. É importante que os integrantes de uma empresa saibam expressar-se corretamente, inclusive através da escrita. Isso permite uma comunicação mais ágil e objetiva possibilitando economia de tempo.

Além disso, através de um bom processo comunicativo é possível convencer as pessoas, ampliando a capacidade de negociação. Sob esse aspecto é preciso observar que a comunicação empresarial se dirige a diferentes níveis, ocorrendo de forma ascendente, descendente e lateral. Para cada segmento é importante que se utilize a linguagem adequada.

É importante considerar também a forma do processo comunicativo que ocorre dentro das empresas. A comunicação formal, que acontece a partir de normas e regulamentos, pode ser melhor controlado. Porém devem ser observados alguns aspectos como omissão de parte da mensagem ou alteração no sentido da mesma, além da restrição de informações, que podem prejudicar o fluxo das atividades organizacionais e provocar descontentamentos.

Por outro lado, a comunicação informal, que provém das relações interpessoais entre os funcionários e que ocorre de forma espontânea e natural, está inserida na organização de maneira dinâmica, sem estruturação, variando constantemente. Pode promover divulgação rápida de informações, porém, algumas vezes, as mensagens podem ser distorcidas. Essa forma de comunicação possibilita o relacionamento e a interação das pessoas com a organização, influenciando intensamente nos processos da empresa.

Portanto, a comunicação é um processo que tem influência sobre as pessoas e estas “devem fornecer informações precisas, no tom emocional

apropriado, para todos os membros que necessitam do conteúdo dessas comunicações.” (SILVEIRA, 1995: 20).

A comunicação quando é feita de forma eficiente utiliza informações, dados, conhecimento em geral, ligando as pessoas e as organizações ao ambiente externo, possibilitando o desenvolvimento da sociedade. É através do processo comunicativo que a empresa se relaciona com o mercado, isto é, clientes, fornecedores e o público em geral.

“A comunicação empresarial serve de elo de ligação entre a empresa, o funcionário e a sociedade de modo geral. Ela atua como intermediadora entre a organização e o seu público interno e externo. As organizações tem que se modernizar e estar em sintonia com esses públicos.” (MIRANDA, 1996: 87)

Entretanto, para que a organização possa se relacionar de forma satisfatória com o meio externo é preciso que internamente ela esteja estruturada, mantendo um bom processo de comunicação entre seus membros, com a finalidade de atingir seus objetivos.

Assim, é fundamental que o administrador desenvolva a habilidade comunicativa para que possa transmitir informações e influenciar na mudança de comportamento das pessoas, permitindo o desenvolvimento organizacional.

### **3. A Comunicação no Nível Gerencial**

É através da comunicação que as pessoas planejam, exercem suas funções, promovem o controle das atividades e realizam suas tarefas nas organizações. Torna-se portanto evidente a importância e a necessidade de um processo comunicativo eficiente em todos os níveis, inclusive gerencial, para promover o desenvolvimento da empresa..

A tendência dos gerentes tem sido considerar a comunicação organizacional muito mais como habilidade técnica do que como uma atividade estratégica importante para o desempenho satisfatório da organização. “É característica tradicional dos gerentes seniores temer os processos que eles não possam controlar totalmente. No caso das comunicações, muitos desses gerentes têm vivido na doce ilusão de que dominam os canais de comunicação em suas empresas (...) Essa ilusão contribui para que o boato se torne uma alternativa mais confiável que a manipulação empresarial das informações relevantes.” (CORRADO, 1994: 16)

O conceito de liderança hoje, está modificado. O líder é a pessoa que dirige uma equipe mas, diferentemente do gerente tradicional, procura desenvolver e utilizar adequadamente o potencial de cada um, permitindo que os subordinados assumam um papel ativo, influenciando nas atividades organizacionais. Entretanto, é o líder quem deverá direcionar o grupo para que atinja os objetivos da empresa.

Assim, é da responsabilidade dos gerentes transmitir com dinamismo a visão e metas da empresa, além dos valores e crenças que dão identidade à organização, determinam sua cultura e indicam o comportamento desejado dos seus membros. Porém é necessário que as informações sejam transmitidas de maneira simples e direta.

“Mais do que simplesmente formular sua mensagem, você precisa estar certo de que cada empregado entendeu e absorveu realmente o que foi transmitido. Isto significa que a abordagem deve ser invertida: é necessário considerar quais as palavras que serão melhor assimiladas pelo interlocutor e tomá-las suas.” (CARLZON, 1993: 82).

Quando o gerente convence seus subordinados consegue mantê-los trabalhando juntos na mesma direção em função dos objetivos empresariais. Para tanto as palavras não são suficientes. O exemplo manifestado no comportamento, na imagem e nas atitudes do líder são fundamentais para transmitir credibilidade.

É através da coerência e da firmeza que um gerente consegue envolver e conduzir sua equipe para atingir as metas desejadas.

O compromisso dos funcionários, atualmente, é essencial para o sucesso empresarial. A nova tecnologia de comunicação proporciona acesso cada vez mais rápido às informações e conhecimentos, que devem ser identificados e sistematizados para que seja possível tomar decisões e promover as mudanças necessárias.

A implementação dessas mudanças depende muito do comprometimento dos empregados. Como destaca CORRADO (1994: 20) “Cabe à alta administração a responsabilidade de fazer a empresa seguir na direção certa. Uma visão criada com o envolvimento de empregados, e comunicada de maneira eficiente e constante, sai vitoriosa.” Assim, os gerentes devem saber ouvir, administrar conflitos, apresentar idéias e conversar com os empregados.

Para que os funcionários percebam a necessidade das transformações e procurem torná-las realidade é preciso que sejam apresentadas justificativas e os resultados esperados. O fato de se reconhecer a importância de algum objetivo não leva sempre as pessoas a agirem de forma a efetivar sua realização.

É preciso uma argumentação bem elaborada e transmitida de maneira clara e concisa para que elas sintam-se comprometidas, assumindo de forma conjunta a responsabilidade para que a empresa atinja a excelência.

No estágio de comprometimento as pessoas assumem “(...) um contrato de ajuda mútua, estabelecendo os critérios de participação e de uso do tempo coletivo, visando aumentar a sinergia do grupo no processo de trabalho-educação que construirão juntos.” (MATTOS, 1992: 91).

Deve ser considerado que as pessoas são mais sensíveis e comprometem-se com maior facilidade quando compreendem a necessidade de modificações e acreditam nos resultados como forma de melhoria na sua qualidade de vida. Evidencia-se, portanto, a importância do envolvimento de todos para que a organização possa sobreviver num ambiente em que as mudanças são inevitáveis e ocorrem sempre.

Os executivos devem ter um posicionamento firme, transmitindo credibilidade e coerência, compartilhando a visão de futuro da empresa e respeitando as necessidades e expectativas de sua equipe. Somente assim é possível promover mudanças comportamentais que permitam a implementação das modificações desejadas.

Nesse processo é preciso considerar a resistência à mudança. Algumas pessoas vinculam-se fortemente aos seus valores e crenças a ponto de rejeitarem qualquer processo de mudança e tentar manter sempre os princípios que consideram corretos. Entretanto, a resistência tem que ser enfrentada para que possam ocorrer as modificações necessárias.

Quando o empregado é compreendido consegue expressar seus sentimentos, podendo tornar-se mais receptivo para entender as razões da mudança, reduzindo a resistência ou até mesmo eliminando-a. Uma estratégia que deve ser evitada é a oposição explícita à resistência, o que pode piorar ainda mais a situação.

A decisão da alta administração e o envolvimento dos funcionários são fundamentais para que as mudanças se processem, pois as transformações organizacionais só ocorrem quando existe convicção por parte das pessoas envolvidas no processo.

Assim, é preciso a criação de grupos que trabalhem adequadamente,

buscando atingir os objetivos propostos, estimulando a parceria, a união e o crescimento de cada um. Para tanto é necessário que se considere o comportamento individual e as relações interpessoais.

Nesse sentido evidencia-se a importância da comunicação como elemento que exerce influência sobre as modificações comportamentais pois, sendo o homem um ser social, necessita relacionar-se com outros nas mais diversas situações, desenvolvendo-se a partir dessas relações, embora mantenha sua singularidade.

Dentro do meio em que o homem vive procura realizar-se individualmente, satisfazendo suas necessidades e desenvolvendo seu potencial. Uma das formas dessa satisfação é através do trabalho e da participação de forma produtiva e transformadora da comunidade onde está inserido. Desse modo a organização se "(...) constitui num complexo *sistema de relações de poder e de trabalho* estabelecidas entre indivíduos e grupos, com vistas no alcance de objetivos." (MATTOS, 1992: 44)(grifos do autor)

As manifestações individuais ou coletivas expressas em atitudes, crenças, concepções têm grande influência no comportamento organizacional. É muito importante que a interação entre as pessoas seja preservada para que a troca de idéias seja intensificada, gerando soluções criativas em maior quantidade. Assim, todo comportamento deverá ser mediado dentro da organização.

Isto significa que, de forma crescente, é preciso coordenar melhor os sentimentos individuais. Embora atualmente as empresas estejam considerando este aspecto podem dificultar ou favorecer o desenvolvimento do potencial humano, através de seus procedimentos, afetando o comportamento das pessoas e o relacionamento entre elas.

Um dos fatores que dificulta as relações interpessoais é a diferença de percepção entre as pessoas, o que pode gerar conflitos, prejudicando as atividades organizacionais. Para minimizar esse problema é necessário que o líder saiba administrar de maneira produtiva os conflitos, destacando-se, mais uma vez, o papel fundamental da comunicação empresarial.

Os conflitos entre as pessoas têm origem nas discordâncias de opiniões. As pessoas percebem de maneira diferente os diversos fatos ou situações que ocorrem no cotidiano. Mesmo quando concordam podem estar avaliando o mesmo assunto sob perspectivas diferentes.

Se as questões forem tratadas de forma amigável e cooperativa, buscando uma solução satisfatória para todos os envolvidos, é possível impedir o conflito. Porém, quando uma das partes considera que seus interesses não foram satisfeitos se estabelece o conflito.

A palavra conflito costuma sugerir situações desagradáveis onde ocorre competição, oposição, discordância, desarmonia, prejudicando algumas pessoas ou grupos quando procuram satisfazer seus interesses. Os conflitos ocorrem entre pessoas, grupos, empresas; entretanto podem ser positivos ou negativos.

Várias são as causas dos conflitos nas organizações. Papéis e responsabilidades diversos conduzem, por vezes, a percepções diferentes sobre informações recebidas, possibilitando o aparecimento de discordâncias.

No entanto, as divergências podem apresentar resultados positivos quando proporcionam soluções criativas ou inovadoras. Outras vezes porém, os resultados chegam a ser negativos, provocando sentimentos de angústia e sofrimento, o que desvia a energia dos esforços para o trabalho promovendo o desgaste emocional das pessoas envolvidas.

Além disso, a comunicação e o fluxo de informações entre os grupos em litígio podem ficar comprometidos, afetando a qualidade e a produtividade na organização.

Para minimizar esses problemas e aumentar as possibilidades de se conseguir resultados positivos é necessário que se procure administrar os conflitos. Muitas vezes é útil se afastar, refletir sobre as divergências e depois discutir sinceramente todas as questões buscando um consenso.

Além de compreender as causas do conflito é importante que os envolvidos compartilhem da solução e elaborem um plano conjunto de ação tornando possível a satisfação dos interesses. Para que a solução do problema seja realmente eficaz é preciso que exista sinceridade e confiança na troca de informações, além de flexibilidade e criatividade na análise das questões geradoras de desacordos.

Os problemas podem ser resolvidos mais facilmente quando existe intervenção de alguém que não está envolvido no litígio. Torna-se evidente, nesse momento, a importância do líder, que precisa possuir competência comunicativa para que possa influenciar positivamente no comportamento das pessoas, preservando a interação entre elas e permitindo que a organização continue na direção desejada. É nesse sentido que a comunicação assume papel estratégico para a empresa.

Para ajudar a resolver o conflito o mediador precisa perceber o momento e lugar adequados, escutar ativamente e depois procurar fazer com que as pessoas discordantes negociem um resultado que as satisfaçam, expressando-o de forma clara e concisa. Porém o mediador deve ter sempre claro que somente as pessoas envolvidas são capazes de solucionar o problema e que ele apenas pode ajudar.

Quando a boa comunicação é mantida e o relacionamento interpessoal é satisfatório dentro da organização torna-se mais fácil a compreensão das pessoas em relação a visão da empresa e seu comprometimento para que as metas sejam atingidas. Assim, para que as transformações nas organizações ocorram é preciso centralizar-se no homem e em seu comportamento.

É, portanto fundamental considerar o papel do gerente como agente de mudanças. Para que possa iniciar e gerenciar as mudanças necessárias o executivo precisa possuir capacidade de negociação, convencer as pessoas no sentido de torná-las interessadas na mudança, o que pode ser obtido valorizando e respeitando o grupo.

Além disso, é necessário que as lideranças estejam convictas de suas propostas, transmitindo credibilidade e confiança de forma que todos queiram contribuir efetivamente para a mudança. Para isso os funcionários devem estar receptivos à novas idéias, novas informações, que ampliem o conhecimento geral. Para que essas sejam divulgadas a comunicação deve ser direta e objetiva, além de rápida, como tem sido enfatizado ao longo desse artigo.

É preciso que se acredite na capacidade humana de se desenvolver a partir do conhecimento adquirido. As pessoas gostam de ser desafiadas, de se sentirem responsáveis por alguma atividade, de poderem utilizar sua criatividade e liberdade para realizar suas tarefas. O comportamento humano é orientado para objetivos e pode ser direcionado quando estes são claros e compreendidos como indispensáveis.

Portanto, a organização deve privilegiar as pessoas, observando seu comportamento. As lideranças devem valorizar os sentimentos individuais, investir

nas relações emocionais, procurando satisfazer necessidades de afeto e auto-realização. Quando os empregados sentem orgulho pelo que fazem e compreendem a importância de sua função para a realização do processo como um todo, adquirem maior disposição para enfrentar os desafios propostos pela empresa.

Num ambiente como esse torna-se mais fácil para os funcionários expor seus sentimentos, sentindo-se melhor compreendidos, o que reduz a sensação de insegurança gerada pelas modificações na organização. É essa insegurança que produz o medo, impedindo o crescimento humano e aumentando a resistência à mudança.

Minimizar as resistências, conversando francamente com sua equipe, estimulando a apresentação de novas idéias, é uma das principais tarefas dos gerentes, num mundo onde as modificações estão sempre acontecendo com velocidade crescente, exigindo que as organizações se reestruturem com rapidez, reagindo aos desafios e adaptando-se ao ambiente externo.

As lideranças devem comunicar-se com eficiência cada vez maior, e os novos meios desenvolvidos pela tecnologia oferecem diversas opções e instrumentos que podem ser utilizados pelos executivos atuais. É preciso destacar, na empresa, a necessidade fundamental da comunicação como fator de grande importância para o desenvolvimento organizacional.

Segundo CARLZON (1993: 82) “Numa companhia descentralizada, voltada para o usuário, um bom líder passa mais tempo ocupando-se com a comunicação do que com qualquer outra coisa.”. Assim, a tendência é o processo comunicativo ocupar um espaço cada vez mais amplo do tempo dos gerentes.

Essa tendência é lógica, pois como foi abordado anteriormente é responsabilidade da alta administração direcionar a empresa transmitindo uma visão clara e concisa, que deve ser seguida por todos. Dessa forma, não é suficiente informar os funcionários; é preciso convence-los e tomá-los comprometidos com os objetivos empresariais.

Para tanto há necessidade de verificar “(...) se os empregados estão apenas *informados* da mensagem corporativa ou se estão realmente comprometidos com ela e demonstram esse compromisso por meio de comportamentos que contribuem para o resultado final (...)” (CORRADO, 1994: 28)

Há várias maneiras de realizar a verificação, isto é, avaliar a facilidade na compreensão das informações e o resultado produzido. Manter um diálogo franco e constante, de maneira informal, ou observar o comportamento dos empregados, possibilitam uma avaliação, demonstrando seu grau de participação.

Essa participação é essencial num mundo onde as empresas estão cada vez menos hierarquizadas, a tecnologia avança continuamente e as informações atingem um número crescente de pessoas. Assim, é preciso considerar a comunicação nos diversos níveis da organização.

#### **4. O Processo Comunicativo: sua importância para o desenvolvimento organizacional**

A participação ativa dos integrantes da empresa é evidente. Cada vez mais a equipe é a base de uma organização produtiva. A necessidade de solucionar questões de forma ágil e com criatividade vem se tornando imprescindível para a sobrevivência nos negócios.

O avanço na tecnologia de comunicação tem possibilitado o acesso a um volume de informações cada vez maior. Além disso, “ (...) as informações estão potencialmente disponíveis a todos dentro da organização – e, com frequência, fora dela – *em bases de tempo real*. Por causa disso, a tomada de decisões precisa ser condensada para manter a vantagem competitiva.”

(CORRADO, 1994:17)(grifos do autor).

O trabalho em equipe tem demonstrado sua importância nesse sentido, pois pessoas organizadas são capazes de realizar mais, reunindo seus potenciais. Quando participam ativamente os trabalhadores produzem com maior qualidade e tornam-se mais satisfeitos. Entretanto, a participação produtiva depende de informações corretas, claras e que possuam credibilidade.

Quando a administração superior adota uma política de retenção de informações, considerando que sua divulgação pode ocasionar perda do controle e do poder, permite que o boato e a comunicação informal se tornem os principais meios para obtenção de notícias pelo funcionário.

Além disso, não é possível omitir informações por muito tempo, pois a tecnologia avançada existente hoje possibilita a comunicação com grande rapidez. Se as notícias obtidas não forem divulgadas corretamente, reforçam os boatos, distorcendo muitas vezes a realidade, podendo causar grandes prejuízos para a organização.

Em empresas onde a participação de todos é essencial para que sejam bem sucedidas a transmissão de notícias verdadeiras, que estabeleçam a confiança entre as pessoas, é imprescindível. Para isso é preciso que exista franqueza, que o diálogo seja contínuo e que os supervisores sejam capazes de transmitir credibilidade. Além disso, as notícias devem ser conhecidas pelos integrantes da organização no mínimo ao mesmo tempo em que são divulgadas para o público em geral.

Quando as informações são fornecidas de forma clara pela administração superior os empregados sentem-se mais seguros e comprometidos com a organização. É importante que os líderes estejam atentos ao que os funcionários realmente sabem.

Um bom gerente precisa fornecer as informações relevantes para cada membro de sua equipe, para que possam realizar as atividades que são de sua responsabilidade e ajudar na solução de problemas.

Além disso, os funcionários necessitam de *feedback* sobre seu desempenho para que seja possível corrigir falhas e reforçar os acertos. Conhecendo as metas e objetivos da empresa em geral, e da sua unidade em particular, é possível ao empregado, a partir do retorno dado pelo gerente, saber se está atingindo as expectativas da organização. Com isso o executivo pode elevar a produtividade, reduzir os conflitos e manter o grupo satisfeito.

Dar *feedback* sobre o desempenho não é um processo fácil sendo necessário confiar na outra pessoa. É preciso considerar o momento adequado, o lugar e a situação, entre outros aspectos. Quando as pessoas percebem que o *feedback* pode permitir que suas necessidades sejam satisfeitas tornam-se mais receptivas.

“Para tratar da perspectiva da outra pessoa, é importante saber o que ela sente em relação à situação, ao que você está dizendo e ao que você quer dela. Você não pode, de fato, saber nada disso, a menos que peça *feedback*.” (WEISS, 1994: 53). Assim, todo processo é facilitado quando o *feedback* também é aceito.

Aceitar a opinião dos outros, considerar seus sentimentos e percepções é fundamental para que se estabeleça um entendimento significativo. A recepção do *feedback* está muito relacionada a escuta ativa e deve ter como objetivo sinalizar a compreensão, apontar falhas ou reforçar comportamentos. É portanto um processo de ajuda e por isso não deve ser destrutivo.

Quando a avaliação do comportamento é feita de forma adequada e eficiente pode elevar a auto-estima possibilitando o desenvolvimento individual.

As pessoas procuram satisfazer suas necessidades, entre elas, a de auto-realização. Assim, buscam seu crescimento tentando vencer desafios e atingir objetivos.

Como a participação dos funcionários é cada vez maior e mais importante para o desenvolvimento organizacional o reconhecimento pelo trabalho realizado está se tornando essencial. Dessa maneira é possível colaborar para que as necessidades individuais de auto-estima e auto-realização sejam satisfeitas, mantendo as pessoas motivadas.

O envolvimento dos membros da organização é conseguido mais facilmente quando conhecem os objetivos organizacionais e sabem que são importantes para que essas metas sejam alcançadas. Entretanto essa percepção não é suficiente.

As informações de que os empregados necessitam precisam estar disponíveis para que aceitem e realizem a ação desejada. “A meta das comunicações é fazer com que os empregados passem da simples percepção para a ação que realiza as metas da organização.” (CORRADO, 1994: 59).

A partir do momento em que os integrantes da empresa adquirem as informações necessárias, compreendendo-as, sentem-se mais preparados para solucionar problemas, criar alternativas e desempenhar suas funções de maneira satisfatória, identificando-se com a organização, apoiando sua visão e compartilhando de seus valores.

Para tanto, é necessário também que as informações sejam fornecidas de acordo com a necessidade de cada grupo. Embora seja preciso que os empregados tenham conhecimento de todas as notícias que se referem à empresa, é fundamental que as lideranças percebam que as necessidades de informação são variáveis.

Assim, é necessário que as informações sejam selecionadas priorizando as notícias de maior interesse para que determinada equipe tenha condições de realizar suas tarefas, alcançando as metas da sua unidade dentro da organização.

Entretanto, o universo de conhecimento pode ser ampliado através da troca de informações entre as diferentes equipes que atuam junto a unidades distintas, aumentando a permuta de idéias e experiências, possibilitando decisões mais ágeis, preparando a empresa para mudanças rápidas e constantes.

A interação entre diversas equipes propicia o aparecimento de inovações. A troca de informações possibilita a criação de novas soluções, encontradas de formas diferentes, muitas vezes diversa da maneira tradicional. Idéias diversificadas combinadas adequadamente podem elevar a produtividade, permitindo a superação de dificuldades e limites.

Dessa forma, a empresa pode obter vantagens como eficiência, economia, satisfação das pessoas, potencialização das qualidades individuais. O trabalho conjunto estimula a cooperação, a colaboração, a troca de idéias, o companheirismo, envolvendo mais as pessoas

Porém, é necessário que se considere o relacionamento interativo entre as pessoas. Para que a troca seja produtiva é preciso haver sinergia, que pode ser definida como a “integração de comportamentos. Sinergia é basicamente mutualidade, compartilhamento de mudanças internas em benefício do todo.” (MARIOTTI, 1996: 70).

Evidencia-se, portanto, a importância da comunicação para que o trabalho participativo possa ser concretizado de maneira produtiva, favorecendo a troca de

idéias e a cooperação, para que as empresas atinjam mais facilmente seus objetivos, agilizando de forma crescente a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões.

### **5. O Processo de Comunicação como instrumento de Mudança Organizacional**

A competição entre as empresas no mundo atual está vinculado a sua eficiência comunicativa tanto em relação ao cliente externo como interno. Como foi mencionado, a reestruturação das organizações depende basicamente das pessoas.

O trabalho em equipe, essencial para melhorar a qualidade e a produtividade, necessita de pessoas comprometidas que colaborem umas com as outras, interagindo de maneira complementar, desenvolvendo suas potencialidades.

Por outro lado, os indivíduos devem ser conduzidos por um novo tipo de liderança, mais dinâmica, capaz de transmitir a visão da empresa e estimular a ação dos empregados na direção dos objetivos organizacionais.

Quando as pessoas se comunicam continuamente, mantendo o diálogo e a troca de informações de maneira natural e espontânea é possível, para a organização, obter melhores resultados, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

A redução dos níveis hierárquicos como fator importante para a modernização das empresas possibilita uma maior informalidade na comunicação entre os diversos níveis organizacionais, evitando distorções que poderiam gerar falhas e retrabalho. Além disso, aproxima as pessoas, aprimorando o relacionamento interpessoal.

Um bom relacionamento dentro da empresa faz com que seus integrantes sintam-se mais satisfeitos. Percebem que fazem parte de um grupo e que são aceitos. Os empregados devem considerar que formam uma equipe cujo objetivo principal é o funcionamento da empresa com qualidade.

Para tanto, embora saibam quais são suas funções, os membros da empresa devem sentir responsabilidade por todas as atividades por ela realizadas. A organização deve ser vista como um todo onde cada um é importante colaborando, com sua participação, para o seu crescimento. Isso proporciona satisfação ao empregado e é transferido, por ele, para o cliente.

Sendo assim, o processo comunicativo dentro da empresa não é mais responsabilidade de alguns mas ampliou-se tornando-se uma prioridade para todos os membros da organização. Somente dessa forma a empresa poderá manter uma posição destacada no mundo contemporâneo.

Segundo CORRADO (1994: 09) “Todos precisam trabalhar para cumprir a missão da organização. Todos precisam transmitir aos principais públicos da organização mensagens verossímeis e todos precisam compartilhar os sucessos e os fracassos da empresa.”

Por isso, é fundamental que a empresa planeje seu processo de comunicação. É preciso que sejam estabelecidos os públicos a serem atingidos, a forma e o lugar mais adequados para a transmissão de mensagem e quais os canais mais apropriados para serem utilizados. Cabe salientar que esse planejamento deve estar vinculado à visão e às metas da organização.

Assim, a comunicação deve derivar da missão da empresa e estar inserida em um contexto mais amplo. Só assim o valor do processo comunicativo será percebido, pois contribuirá de maneira significativa para a realização dos objetivos organizacionais, permitindo resultados melhores, levando a empresa a ser mais eficiente e eficaz nas suas propostas.

### **6. Conclusão**

Nesse artigo procura-se demonstrar que a mudança na maneira das empresas perceberem o processo de comunicação é inevitável. A busca pela maior eficiência, aumentando a produtividade e a qualidade e reduzindo preços é essencial para que as organizações sejam bem sucedidas no mundo globalizado.

O avanço tecnológico da comunicação nos últimos tempos foi muito grande. As informações tem sido divulgadas de forma volumosa e cada vez mais rápida, tornando as notícias superadas continuamente. As pessoas tem a possibilidade de interagir de maneira crescente.

As organizações modernas precisam aprender a utilizar a comunicação empresarial não apenas para obter informações mas também para modificar o comportamento das pessoas, pois é através delas que se pode promover os processos de transformação tão necessários para as empresas atuais.

Através da adoção de novas atitudes e da aquisição de conhecimentos contínuos é que o

fator humano pode constituir-se num diferencial para a empresa. O comprometimento dos empregados e a habilidade gerencial é que permitem que a organização alcance suas metas.

Por isso é necessário que o processo comunicativo seja claro e preciso e que a alta administração transmita credibilidade através de seus exemplos. O administrador de hoje precisa possuir a competência para elaborar e veicular as mensagens de forma que elas não apenas transmitam as informações desejadas mas também influenciem no comportamento dos empregados.

O grande desafio da comunicação organizacional atualmente é transmitir informações de forma a assegurar que os funcionários compreendam a missão e a visão da organização e que direcionem sua ação para as metas empresariais, obtendo resultados satisfatórios.

## **7. Bibliografia**

- AMARU, Antônio César Gerência de Trabalho de Equipe, 4ª ed., São Paulo, Pioneira, 1993.
- CARLZON, Jan A Hora da Verdade, 9ª ed., Rio de Janeiro, COP Editora, 1993.
- CORRADO, Frank M. A Força da Comunicação, São Paulo, Makron Books, 1994.
- MARIOTTI, Humberto Organização de Aprendizagem, São Paulo, Atlas, 1996.
- MATTOS, Ruy de A. De Recursos a Seres Humanos. O Desenvolvimento Humano na Empresa, Brasília, Ed. Livre, 1992.
- MIRANDA, Anahid Boyadjian de O Sistema de Comunicação numa Média Empresa Têxtil do Estado do Ceará, Fortaleza, UECE, 1996. (Dissertação de Mestrado).
- SILVEIRA, Ana Paula Rocha Lima Aspectos da Comunicação Organizacional: Conceitos Básicos, Fortaleza, FIEC/UFC, 1995. (mimeo).
- WEISS, Donald Como resolver (ou evitar) Conflitos no Trabalho, 2ª ed., São Paulo, Nobel, 1994.

## COMPETÊNCIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES.

ANA CRISTINA TEIXEIRA LEITE  
UFC - Universidade Federal do Ceará  
Rua Barão de Aracati, nº 1502 aptº 103 – Aldeota  
Fortaleza – Ceará – CEP 60115-081  
Tel.: (085) 226 5698/ (085) 995 3156

Considerando que o mundo contemporâneo tem exigido mudanças nas estruturas organizacionais para que tornem-se mais flexíveis e ágeis e que essas transformações dependem das pessoas, evidencia-se a necessidade de modificações no comportamento humano.. Sendo assim, a comunicação tornou-se preponderante, pois o processo interativo que precisa ser desenvolvido dentro das empresas, e em relação ao público externo, depende em grande parte do processo comunicativo. O trabalho em equipe, a troca de idéias que permitem as inovações precisam de um processo de comunicação eficiente. Além disso, as informações necessárias para o crescimento individual e empresarial são fornecidos rapidamente devido ao avanço tecnológico ocorrido nos meios de comunicação. O novo papel das lideranças, envolvendo e comprometendo os funcionários com a visão e as metas empresariais, depende da competência comunicativa daqueles que administram. Nesse artigo procura-se destacar a idéia de que o uso da comunicação pelos administradores, além de transmitir mensagens e informações, deve ser utilizado como instrumento de mudança procurando convencer e modificar o comportamento dos empregados, assegurando sua ação em relação aos objetivos organizacionais.

Considering that the contemporary world has demanded changes in the organizational structures in order to make them more flexible and agile, and that these transformations depend on the persons, it becomes evident the necessity of modifications in the human behavior. Therefore, the communication became preponderant, because the interactive process that needs to be developed within the enterprises and in relation to the external public depends on a great extent of the communicative process. The group work, the changing of ideas which allows innovation needs an efficient communication process. Besides that, the necessary information for individual and business growing are rapidly provided due to the technological improvement occurred in the means of communication. The new role of the leaderships involving and compromising the employees with the vision and goals of the enterprises, depends on the communicative capacity of the ones who manage. In this article it is tried to highlight the idea that the use of communication by the administrators, besides transmitting messages and information, should be utilized as a changing instrument trying to convince and modify the behavior of the employees, assuring their attitude in relation to the organizational objectives.

Área Temática: Competências Humanas

