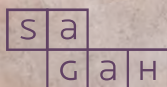


COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Ligia Maria Fonseca Affonso



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Comunicação empresarial: conceito, aplicação e importância

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar os diferentes conceitos de comunicação.
- Apontar o papel da percepção na comunicação nas organizações.
- Identificar posturas adequadas em determinados momentos da comunicação empresarial.

Introdução

Com tantas mudanças ocorrendo rapidamente, as empresas se veem obrigadas a rever seus processos, buscando adaptar-se continuamente à nova realidade. Dentre os processos que precisam de constante adaptação e aprimoramento dentro das organizações, podemos citar o da comunicação, fundamental para a manutenção e sobrevivência das empresas, uma vez que, alinhada aos valores e objetivos organizacionais, contribui para minimizar falhas; aumentar a produtividade; fortalecer relações; e estimular a motivação e o comprometimento, entre outros. Assim, a comunicação é um processo que merece atenção e cuidados especiais para que seja eficiente.

Neste capítulo, você vai estudar sobre o conceito de comunicação; sobre o papel da percepção na comunicação nas organizações e sobre posturas adequadas na comunicação empresarial.

Comunicação

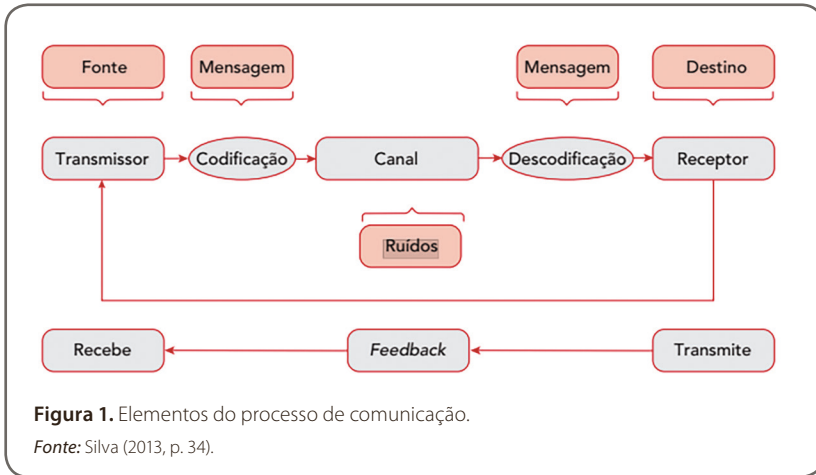
Você já parou para refletir sobre a importância da comunicação em nossas vidas? Percebe que o tempo todo estamos nos comunicando sem nos darmos conta da importância desse ato e da complexidade que envolve? A comunicação faz parte da vida do ser humano e de sua existência e acontece a todo o momento e em qualquer lugar. Veja alguns conceitos de comunicação (LE COADIC, 1996; STONER; FREEMAN, 1999; LACOMBE; HEILBORN, 2003; MAXIMIANO, 2012; SILVA, 2013):

- processo por meio do qual as pessoas compartilham significados, utilizando símbolos;
- intercâmbio de informações e comunicação de significados, constituindo-se como a essência dos sistemas sociais e das organizações;
- processo intermediário que permite que as pessoas troquem informações;
- processo que torna comum uma mensagem e corresponde à transmissão de conteúdos a pessoas ou grupos;
- elemento de troca, de interação e forte instrumento de persuasão, controle, disseminação ou repercussão de ideias.

Essas são algumas definições sobre comunicação, tema de grande interesse de vários estudiosos, pois trata-se de uma importante ferramenta de gestão que merece atenção especial. A comunicação interpessoal desempenha quatro funções básicas:

- informar — para poder decidir e executar ordens e orientações;
- motivar — visando influenciar e estimular a cooperação e o comprometimento com o alcance de objetivos e metas;
- emocionar — meio pelo qual as pessoas podem expressar sentimentos e emoções;
- controlar — impondo normas, autoridade e responsabilidade.

Veja na Figura 1 os elementos do processo de comunicação.



Veja um pouco mais sobre os elementos da comunicação (SILVA, 2013):

- **emissor** — é quem inicia a comunicação e que necessita ou deseja transmitir uma informação;
- **mensagem** — conjunto de informações transmitidas, que resulta da combinação de símbolos verbais e não verbais que tenham significado para o receptor;
- **receptor** — é quem recebe a mensagem: pode ser uma pessoa ou um grupo. Se a mensagem não chegar ao receptor pode-se dizer que a comunicação não aconteceu. Pode acontecer também de a mensagem chegar ao receptor, mas não ser compreendida;
- **canal** — meio utilizado para transmitir a mensagem, ou seja, liga a fonte e receptor, permitindo que a comunicação aconteça, ou seja, é o instrumento de transmissão, que normalmente é inseparável da mensagem e que deve ser adequado à mensagem;
- **feedback** — é o retorno do processo de comunicação, ou seja, é a reação do receptor à mensagem recebida e demonstra se o receptor compreendeu a mensagem, sendo então o meio mais rápido e realizável de tornar a comunicação eficaz;
- **codificar** — significa combinar signos, ou seja, palavras e gestos a serem utilizados pelo emissor na transmissão de uma mensagem;
- **decodificar** — significa interpretar a mensagem recebida, ou seja, a decodificação acontece quando a mensagem é interpretada pelo receptor e transformada em informação significativa; quanto mais a decodifi-

cação do receptor estiver próxima à mensagem do emissor, mais eficaz será a comunicação.

No entanto, o processo de comunicação nem sempre é eficiente, pois é influenciado por ruídos, isto é, fatores que perturbam, interferem e confundem sua execução, fazendo com que apresente falhas. Podemos dizer que os ruídos atuam como barreiras à comunicação, provocando erros e distorções que prejudicam o receptor na compreensão correta da mensagem. Isso significa que nem sempre aquilo que se deseja informar é exatamente aquilo que o receptor decifra e compreende. Uma palavra mal empregada, uma mensagem mal escrita ou até mesmo um gesto podem interferir no fluxo de comunicação. Veja outros tipos de ruídos que também interferem negativamente no processo de comunicação (SILVA, 2013).

- **Ruído físico:** refere-se a muito barulho ou excesso de pessoas circulando no local onde a mensagem está sendo transmitida, que podem desviar a atenção do receptor e interferir na compreensão da mensagem recebida.
- **Ruído semântico:** quando o emissor utiliza termos técnicos ou palavras em idioma desconhecido pelo receptor, que impedem a correta compreensão da mensagem.
- **Ruído psicológico:** é um ruído que está na mente do receptor e que o impede de entender a mensagem, ou seja, o receptor está ouvindo a mensagem e de repente começa a deixar a mente vagar sobre outro assunto.
- **Ruído fisiológico:** refere-se a fatores fisiológicos que podem bloquear a comunicação como, por exemplo, dor de cabeça, dor no corpo, dores devido a alguma doença, entre outros. Esses ruídos são elementos físicos que tanto dificultam o emissor na transmissão da mensagem como dificultam o receptor na compreensão da mesma.



Fique atento

A codificação, a decodificação e o ruído são três fatores que podem interferir na eficácia da comunicação. O *feedback* por sua vez, é um fator que pode contribuir para a eficácia do processo de comunicação, pois indica se a mensagem foi ou não compreendida e atingiu seu objetivo (SILVA, 2013).

Cabe destacar que valores, necessidades, emoções e experiências também podem influenciar na forma como as pessoas interpretam as mensagens recebidas, o que pode afetar o processo de comunicação. Dessa forma, ao pensar em comunicar, é necessário ter atenção no falar ou escrever, pois comunicar é muito mais que isso; comunicar é também permitir que todos os envolvidos no processo entendam aquilo que se quer transmitir, ou seja, a comunicação é o processo de troca de informações e do entendimento do significado pelos envolvidos.

A comunicação pode se dar de duas formas (SILVA, 2013), conforme vemos a seguir.

- **Comunicação verbal:** pode ser oral ou escrita. A comunicação oral se dá por meio da fala e é mais rápida, permitindo o entendimento imediato, caso não haja ruídos. A comunicação escrita pode acontecer por meio de documentos, mensagens eletrônicas e outros meios, e não é tão rápida, pois depende do tempo que o receptor leva para recebê-la. Aqui, a comunicação também pode ser afetada pela forma como o receptor a interpreta.
- **Comunicação não verbal:** é a comunicação que acontece por meio de gestos, posturas, comportamento, vestimenta, imagens, figuras, desenhos, símbolos, dança, postura corporal, pintura, música, mímica, escultura, sem o uso de palavras ou escrita.



Fique atento

A comunicação oral é considerada como a preferencial, uma vez que acontece na hora e pode ter continuidade, aproveitar oportunidades e solucionar problemas de forma imediata, ao passo que a comunicação escrita tem efeito imediato em somente 13% dos casos, para os executivos (SILVA, 2013).

Comunicação empresarial

A globalização provocou impactos na economia, na política, na cultura, nas sociedades e também na forma de o mundo se conectar. A internet e os dispositivos móveis, bem como as redes sociais, vêm afetando não só a forma como as pessoas se comunicam, como também a realidade das organizações e seus

processos de comunicação, fazendo com que estejam em constante adaptação. Isso se torna necessário, principalmente, por a comunicação ser considerada como uma ferramenta estratégica, que deve ser pensada e planejada com base nos valores da organização e adequada ao cumprimento e alcance dos objetivos pretendidos (SILVA, 2013).

No contexto empresarial, a comunicação é o elo entre a organização e o mercado, as pessoas e setores, departamentos, fornecedores, clientes, concorrentes, consumidores, etc., sendo um elemento vital nessa relação, pois, além de um processo, ela é a essência das relações interpessoais. Assim, a comunicação empresarial é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento das organizações, capaz de proporcionar resultados significativos no faturamento da empresa, caso seja eficiente. Assim, a habilidade de comunicação é requisito básico atualmente para administradores, gestores ou líderes no desempenho de suas atividades. Isso quer dizer que, para exercer as funções de planejamento, organização, direção e controle, bem como os papéis interpessoais, informacionais e de decisão, esses profissionais precisam de habilidades eficazes de comunicação (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).



Saiba mais

Além de ser uma ferramenta estratégica fundamental para a sobrevivência e manutenção das empresas; de tratar da comunicação interna e externa dessas e da comunicação dessas com seu público-alvo e mercado, a comunicação empresarial ainda inclui atividades relacionadas a assessoria de imprensa; relações públicas e *marketing*, cuja interação com as demais áreas é fundamental, não só sob o ponto de vista institucional, como, também, mercadológico (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

Mas como se dá a comunicação nas empresas? A comunicação nas empresas pode acontecer de forma vertical, horizontal ou informal. A comunicação vertical refere-se ao fluxo de informação que se dá de cima para baixo e de baixo para cima, também conhecida com comunicação formal, por ser estabelecida pela alta administração da empresa. Nesse contexto, a comunicação de cima para baixo visa informar sobre ordens, políticas, procedimentos, orientações, delegações, etc., enquanto a comunicação de baixo para cima visa informar a diretoria sobre fatos e acontecimentos internos, bem como sobre sugestões, problemas, propostas e soluções (SILVA, 2013).

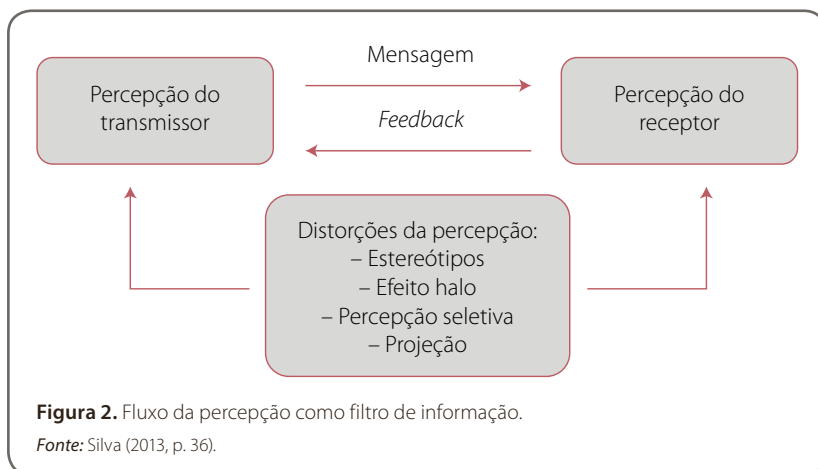
A comunicação horizontal refere-se ao fluxo de informações que se dá entre pares e colegas, entre setores e departamentos. É formal, no entanto, não segue um fluxo hierárquico. A comunicação informal, por sua vez, é aquela que acontece em qualquer direção dentro da empresa e que não parte da alta direção, ou seja, não é uma comunicação oficial e inclui boatos, fofocas e rumores, cujo início pode se dar por qualquer pessoa, intencionalmente ou não.



Fique atento

Os boatos, fofocas e rumores são notícias, na maioria das vezes, sem fundamento, mas, que são espalhadas por funcionários e oriundas de fontes desconhecidas. Podem ser evitados ou minimizados por meio da disseminação das informações oficiais, ou seja, quanto mais as informações oficiais forem disseminadas, menor as chances de boatos, fofocas e rumores acontecerem (SILVA, 2013).

Apesar de sua importância, não só em nossas vidas mas também nas empresas, a comunicação é considerada como um processo difícil, com falhas que geram expectativas e ações não apropriadas que impactam negativamente no desempenho da organização. Ou seja, a comunicação ainda é o maior problema enfrentado pelas organizações e, em razão dos muitos fatores que interferem no processo, as falhas ocorrem com frequência. Dentre os aspectos que influenciam a eficácia da comunicação, podemos destacar a percepção: forma pela qual a pessoa recebe, organiza e interpreta as informações transmitidas pelo emissor. A percepção diz respeito ao modo como as pessoas enxergam a si próprias, as outras pessoas e suas experiências diárias. É também a forma como as pessoas processam as informações que orientam suas ações. Assim, podemos dizer que a percepção funciona como um filtro por onde a informação passa antes de impactar nas ações e decisões das pessoas. Veja na Figura 2 o fluxo da percepção como filtro de informação no processo de comunicação.



O filtro de informações pode apresentar diferentes interpretações, que sofrem influências de valores individuais, necessidades, antecedentes culturais e outras circunstâncias do momento, ou seja, a mesma informação pode ser percebida de formas diferentes pelas pessoas. Cabe destacar que a percepção pode apresentar quatro tipos de distorções (FERREIRA; MALHEIROS, 2016), conforme apresentado abaixo.

- **Estereótipos:** associação de atributos a um indivíduo ou a um grupo.
- **Efeito halo:** utilização de um atributo para formar impressão geral sobre uma pessoa ou situação, como, por exemplo, corte de cabelo, vocabulário, formas de vestir, etc.
- **Percepção seletiva:** refere-se a ver as coisas sob um ponto de vista particular; é a tendência de destacar características pessoais ou situações que reforçam ou parecem consistentes com as crenças, valores ou necessidades de alguém.
- **Projeção:** é a designação de atributos pessoais a outros indivíduos, como, por exemplo, presumir que outras pessoas compartilhem desejos, necessidades, valores e crenças de um indivíduo específico.



Saiba mais

A comunicação empresarial é o processo por meio do qual as informações se movimentam e são trocadas entre as pessoas em toda a empresa (SILVA, 2013).

Posturas adequadas na comunicação empresarial

Você viu que são muitas as barreiras que prejudicam a comunicação, tornando-a ineficaz. Além de fatores físicos, semânticos, psicológicos e fisiológicos, outros podem também interferir na eficácia da comunicação, como a percepção, já vista anteriormente, reações emocionais, inconsistências entre comunicação verbal e não verbal e a falta de confiança entre as partes.

Sentimentos de defesa, medo, insegurança, ciúme e mágoa, as chamadas reações emocionais, por exemplo, interferem na forma como as pessoas interpretam as mensagens. Imagine que você é o gerente de vendas de uma grande empresa automotiva e precisa transmitir uma mensagem à sua equipe sobre uma mudança no quadro funcional onde um deles será promovido a supervisor dos demais. Cada um deles receberá essa notícia de uma forma, você concorda? Primeiro porque as pessoas são diferentes e possuem uma percepção diferente sobre as mesmas coisas; segundo, porque um desses integrantes pode estar aborrecido e até enciumado por acreditar que essa promoção não será direcionada a ele e sim a um colega que considera mais proativo e com um perfil mais adequado à função. Esse sentimento pode influenciar na forma como esse integrante recebe a mensagem, interferindo negativamente em sua reação e na forma de agir na equipe (SILVA, 2013).

Outro fator que pode influenciar negativamente no processo de comunicação é a inconsistência entre a comunicação verbal, ou seja, a comunicação falada ou escrita e a comunicação não verbal, que se dá por gestos, expressão facial, forma de olhar, etc. Muitas vezes a mensagem não verbal não acompanha a mensagem verbal, ou seja, as palavras dizem uma coisa e o corpo diz outra. Isso pode interferir na transmissão e recepção daquilo que se quer comunicar. Imagine que você precisa transmitir uma orientação a um funcionário de sua equipe e o chama até sua sala. Você começa a conversar com ele e a transmitir a orientação, mas, ele fica o tempo todo balançando as pernas e olhando para o relógio. Com certeza você se sentirá incomodado e não passará a mensagem

da forma com previu, e ele não conseguirá receber e interpretar a mensagem da forma esperada (SILVA, 2013).

Aliado aos fatores que podem impedir a comunicação eficaz podemos citar ainda a falta de confiança em quem transmite a mensagem. Você confiaria na veracidade de uma mensagem transmitida por alguém que sempre promete algo e não cumpre ou por uma pessoa na qual ninguém de sua equipe confia? Concorda que esse fator pode inibir sua predisposição em receber a mensagem?

Esses são alguns dos vários aspectos que podem interferir no processo de comunicação, fazendo com que essa não atinja o objetivo pretendido. Para essas e outras distorções da comunicação, estudiosos sugerem que as empresas tenham um espaço de fala que favoreça o diálogo livre. Tais espaços são construídos à medida que as barreiras psicológicas são eliminadas e o diálogo é estimulado. Por isso, é importante buscar, constantemente, o entendimento das diferenças para que a comunicação aconteça, ou seja, para que a intenção do emissor possa ser adequadamente interpretada pelo receptor.

Nesse contexto, podemos concluir que a boa comunicação é aquela que produz resultados positivos para a organização. No entanto, os indicadores de gestão organizacional de variadas fontes mostram que ela é um dos principais fatores de insucesso de projetos e uma das maiores barreiras à eficiência das organizações e talvez por isso seja tema de debates intensos no âmbito da gestão. Muitos a tratam como um mero instrumento de poder e de coerção, de transmissão de ordens. Esses insucessos muitas vezes são atribuídos a falhas nas lideranças, por incapacidade de transmitir mensagens claras, deficiência dos sistemas de comunicação entre membros de uma equipe, entre diferentes equipes, e entre setores e divisões da empresa. Soma-se a isso o uso inadequado de e-mails, blogs, murais e até mesmos os jornais internos das organizações. Por esse motivo podemos afirmar que a comunicação é uma troca que exige aprendizado contínuo e disponibilidade de cada um de nós para que aconteça (MAXIMIANO, 2012; SILVA, 2013).

Dessa forma, partindo da premissa de que, no mundo empresarial atual, as empresas precisam se aprimorar e se adaptar continuamente ao ambiente dinâmico e globalizado, é preciso contar com um fluxo de comunicação eficiente dentro das empresas, fundamental não só para obter informações que embasem e agilizem a tomada de decisão, como também para seu planejamento estratégico e para o controle e monitoramento de suas ações, ou seja, o esforço em implementar metodologias e ferramentas que melhorem o fluxo da comunicação dentro das empresas e da empresa com seu ambiente externo é fundamental para a melhorar sua *performance* e seu bom desempenho (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

Dentre as vantagens da comunicação eficiente podemos destacar: maior agilidade e eficiência na execução das atividades; maior rapidez na circulação de informações dentro da empresa e junto ao público externo; acesso fácil a todos os fatos ocorridos na empresa; decisões e ações alinhadas aos objetivos determinados; transparência na condução dos projetos; maior comprometimento dos membros da equipe, uma vez que todos conhecem claramente suas atribuições; maior interação e colaboração entre líderes e liderados; diminuição na ocorrência de imprevistos e mal-entendidos, entre outros. Nesse sentido, o papel do líder é fundamental, pois é ele o responsável por delegar as tarefas e orientar sua execução, estabelecendo uma comunicação clara e transparente com seus liderados, o que resulta em maior colaboração, comprometimento e produtividade. Esses aspectos, em conjunto, funcionam como verdadeiros catalisadores para que a empresa alcance o sucesso (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

Cabe destacar que, para uma comunicação eficiente, é necessário seguir alguns passos, como os descritos a seguir (KOTLER; KELLER, 2012).

- Identificar o público-alvo — conhecer o público-alvo é fundamental para traçar a estratégia de comunicação adequada. No caso da comunicação interna, por exemplo, quem irá receber a mensagem é alguém que já conhece e atua na empresa há algum tempo ou é alguém que acabou de entrar na empresa? No caso da comunicação externa, o público-alvo é o mesmo de longo tempo ou é novo? Dependendo da resposta, a estratégia de comunicação a ser utilizada será diferente.
- Determinar os objetivos — nessa etapa é necessário saber para que comunicar. Uma comunicação eficaz consegue abranger vários objetivos de uma só vez.
- Elaborar a comunicação — para esse processo é necessário responder a três questões: o que dizer, como dizer e quem deve dizer. A eficácia da comunicação depende da forma como a mensagem é expressa, bem como de seu conteúdo. Se a comunicação não foi eficaz podemos dizer que a mensagem foi errada ou que a mensagem certa foi transmitida de modo insatisfatório. O domínio do assunto a ser comunicado, bem como a honestidade e objetividade de quem vai comunicar e sua simpatia também influenciam na eficácia da comunicação.
- Selecionar os canais de comunicação — a comunicação pode se dar entre duas ou mais pessoas e de várias formas: pessoalmente ou por telefone, e-mails, redes sociais, etc. Se for uma comunicação mais abrangente, pode se dar por meio da mídia, eventos, relações públicas e outros. O

importante é que a escolha dos canais leve em consideração os objetivos, o público-alvo e a mensagem que se quer transmitir.

- Estabelecer o orçamento — diz respeito a estabelecer uma quantia a ser investida nos fluxos de comunicação para o alcance da eficácia. Esse investimento deve ser distribuído, por exemplo, para capacitação e treinamento de líderes; para o setor de comunicação da empresa relações públicas, *marketing*, entre outros.

Assim, podemos concluir que a comunicação, além de fundamental para a existência humana, é fundamental também para a sobrevivência e sucesso das empresas; a comunicação é a essência das relações humanas e necessária para o crescimento e desenvolvimento das organizações. No entanto, ainda é considerada como um processo que apresenta muitas falhas nas empresas. Estudiosos afirmam que a comunicação é um processo que deve ser aprendido e aprimorado continuamente para que possa ser eficaz. Além disso, exige dedicação e alguns cuidados, pois são muitas as barreiras e distorções que podem interferir negativamente em sua eficácia. Por outro lado, a comunicação eficaz pode trazer grandes ganhos para as empresas: desde orientar, direcionar e instruir os funcionários na execução de suas atividades até a construção e consolidação da imagem da empresa junto ao público-alvo e mercado em geral.



Referências

FERREIRA, P. I.; MALHEIROS, G. *Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados*. São Paulo: Atlas, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE COADIC, Y-F. *A ciência da informação*. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, R. O. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. *Comunicação empresarial na prática*. 3. ed. c Saraiva, 2013.

Leitura recomendada

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS