



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Michely Alves Rocha, Patrícia Soares Martins, Bárbara Xavier Barbosa, Warley Tiago Cardoso

Introdução

A comunicação é uma ferramenta essencial no alcance dos objetivos das empresas, por esse motivo existe a necessidade de ser tão eficiente quanto possível. O processo de comunicação envolve o emissor, a mensagem a ser codificada, o canal pelo qual a informação será transmitida, a mensagem recebida pelo receptor, que então é decodificada e então gerada a opinião, nesse processo podem ocorrer ruídos que precisam ser evitados, pois atrapalham o processo, podendo até mesmo distorcer todo o teor da mensagem. Sendo assim, é interessante analisar as características do processo da comunicação organizacional, identificado a forma correta que se deve ocorrer e as dificuldades encontradas pelas empresas. Acredita-se que uma organização que busca melhorar a comunicação interna e analisar os problemas decorrentes desse processo consiga ser eficiente com relação aos seus objetivos. Neste sentido, o presente estudo tem por objeto realizar uma revisão teórica a cerca da comunicação nas organizações, para melhor atender esse objetivo será apresentado um estudo de caso realizado na instituição Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista (CTEEP).

Material e Métodos

A pesquisa utilizada foi do tipo bibliográfica. Segundo Gil [1] (2007, p.64) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Serão apresentados aspectos como o processo de comunicação, a direção da comunicação, comunicação interpessoal e organizacional, barreiras na comunicação, dentre outros.

Referencial teórico

A comunicação consiste na transferência e compreensão dos significados. Segundo Scott e Mitchell [2] (1976) *apud* Robbins, Judge e Sobral [3] (2011) ela tem quatro funções dentro de um grupo ou organização. São eles o controle, a motivação, expressão emocional e informação. Dentro do processo de comunicação temos o emissor, a mensagem a ser codificada, o canal pelo qual a informação passará, a mensagem recebida pelo receptor, que então é decodificada e então gerado o opinião, nesse processo podem ocorrer ruídos que o atrapalham (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

Quanto à direção, a comunicação pode ser descendente (flui dos níveis mais altos para os mais baixos), ascendente (dos níveis mais baixos para os mais altos) e lateral (horizontal). Já os membros do grupo entre si utilizam-se da comunicação oral, escrita e não verbal. A primeira é mais rápida, mas se utilizada para número maior de receptores podem ser geradas diversas interpretações. A segunda é de mais fácil verificação, mas consome mais tempo. A terceira pode apresentar interpretações que se baseiam na análise do corpo, entonação, mas pode gerar interpretação que não são uniformes (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011) nas empresas a comunicação se caracteriza como: comunicação organizacional, na qual encontramos a comunicação formal, informal e eletrônica. Existem três tipos comuns de redes formais em uma organização: tipo cadeia, tipo roda e todos os canais. A eficácia de cada rede depende dos objetivos que o canal de comunicação pretende alcançar. Conforme Kurland e Pelled [4] (2000) o sistema de comunicação informal é chamado rede de rumores. Já comunicação eletrônica representa um meio indispensável nas organizações, como exemplo e-mails, mensagens de texto, software de networking e videoconferências (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). Nesse contexto, para conseguirmos ter uma comunicação eficaz é necessário um cuidado ao comunicar-se eletronicamente, pois, devido à união de tantos significados que as pessoas fazem ao receber uma mensagem o potencial para haver mal-entendidos é ainda maior, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011).

À medida em que a tecnologia das informações e a comunicação instantânea tornaram-se um componente preponderante da vida organizacional moderna, os funcionários passaram a sentir que nunca conseguem estar desconectados. Os impactos negativos desses equipamentos de comunicação podem transbordar para a vida pessoal dos trabalhadores também, e se associar a níveis mais altos entre a vida pessoal e a profissional. É importante equilibrar a necessidade de comunicação constante com a própria necessidade pessoal de descanso do trabalho (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). A segurança é uma grande preocupação para praticamente todas as organizações que lidam com informações privadas ou proprietárias de seus clientes e funcionários. A maioria das empresas monitora ativamente o



uso da internet e o arquivo de e-mails de seus funcionários. Tais práticas podem parecer invasivas aos funcionários. A organização, entretanto, pode conscientizá-los, envolvendo-os na criação de políticas de segurança de informações e dando-lhes controle sobre como suas informações pessoais são usadas (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

A escolha de um canal depende de a mensagem ser rotineira ou não. As mensagens rotineiras costumam ser diretas e apresentar um nível mínimo de ambiguidade, e os canais pobres podem transmiti-las eficientemente. As não rotineiras tendem a ser mais complicadas e podem levar a um erro de entendimento. Os gestores podem comunicá-las de modo eficiente apenas se escolherem canais ricos (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). Diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. Vamos ressaltar as mais importantes: filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informação, emoções, idioma, silêncio, medo da comunicação, diferenças de gênero e a comunicação politicamente correta.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 345) “os fatores multiculturais certamente têm o poder de aumentar os problemas de comunicação. Um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode ser sem sentido ou até ofensivo em outra”. Além disso, de acordo com Munter e Gray [5] (2009) apud Robbins, Judge e Sobral (2011) existem as barreiras culturais que são três: as barreiras semânticas onde mesmas palavras podem ter significados diferentes em outras culturas. As barreiras causadas pelas conotações, onde na hora de se traduzir uma palavra ela pode ter sentido diferente em outros países. As barreiras causadas pelas diferenças de entonação, pois como em algumas culturas a linguagem pode ser formal ou informal a entonação depende do contexto. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011, p.346) há barreiras causadas pelas diferenças no nível de tolerância ao conflito e método para resolvê-los, “onde pessoas de culturas individualistas tendem a se sentir mais a vontade com conflitos diretos e abrem o jogo quanto à fonte de seus desentendimentos, e os coletivistas tendem a admitir os conflitos apenas de maneira implícita e evitam discussões emocionalmente acirradas”.

Robbins, Judge e Sobral (2011) acrescentam ainda que em culturas de alto contexto exigem mais confiança mútua entre os interlocutores, pois muitos acordos são fechados apenas com uma conversa, e já na cultura de baixo contexto qualquer acordo é feito por escrito e com ênfase nos aspectos legais.

Resultados e Discussão - Estudo de caso

O estudo de caso descreve o processo de comunicação da informação organizacional realizado por meio de um novo canal de comunicação implantado, o Boletim Informativo da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. O estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Utilizou-se de análise documental e entrevistas para o levantamento preliminar de dados (SILVA e GIUDECE, 2013) [6].

A CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista é resultado da cisão de ativos da Companhia Energética de São Paulo (CESP), que se deu em fevereiro de 1999, em função do programa de privatização do governo paulista. A CTEEP é a maior concessionária privada de transmissão de energia elétrica em atuação no País, responsável pela transmissão de quase 100% da energia elétrica produzida no estado de São Paulo, o que corresponde a cerca de 30% da energia transmitida pelo Sistema Interligado Nacional (SIN) e está presente em 14 estados brasileiros, como o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rondônia, entre outros (SILVA e GIUDECE, 2013).

Comunicação na CTEEP é mais do que um recurso de divulgação de conteúdos da empresa. Cada vez mais tem como responsabilidade disseminar informações para todos os públicos, fazendo com que eles tenham entendimento dos objetivos estratégicos da empresa. Outro aspecto importante é o quanto a comunicação contribui para a construção da imagem e da reputação da empresa. A Comunicação Interna da CTEEP tem um papel fundamental, pois cria as condições necessárias para que cada colaborador entenda o sentido e a importância do seu trabalho nos resultados da organização. A comunicação interna eficaz: Assegura que as informações necessárias para o dia-a-dia de trabalho cheguem às equipes; Transmite com clareza os objetivos e estratégias; Reforça cultura, valores e visão estratégica da empresa; Contribui para a manutenção do bom ambiente de trabalho (SILVA e GIUDECE, 2013).

A CTEEP possui diversos canais de comunicação com seus colaboradores como: **Primeira Linha**, que é a revista bimestral de 12 páginas que apresenta conteúdo corporativo e de interesse permanente; **TransNet**, que é o portal corporativo que apresenta conteúdos permanentes, notícias, informações do setor, ferramenta de busca, banco de imagens, links para os principais canais de comunicação e espaço para disseminação de mensagens corporativas; **Campanhas de Comunicação**, que é interna e que têm como principal veículo o correio eletrônico, **O Circuito CTEEP**, que é uma apresentação feita pelo Presidente e Diretores para os colaboradores da empresa; e o **Fale Conosco**, que é um endereço de e-mail no qual o colaborador pode enviar sugestões para aprimorar os canais de comunicação, esclarecer dúvidas e opinar (SILVA e GIUDECE, 2013).



Apesar de todos esses canais fazerem parte do dia-a-dia na comunicação corporativa da empresa, houve a necessidade de ampliar mais o canal de comunicação no âmbito Regional. No Departamento Regional Jupuíá, foi proposta a todos os colaboradores da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) um informativo voltado a questões de Segurança e Saúde do Trabalhador, promover interação entre as áreas como trocas de experiências, sugestões, debates, etc. Assim surgiu o Boletim Informativo “PartiCIPativo”, um informativo com distribuição trimestral, veiculado via e-mail e de circulação interna regional, dirigida a todos os colaboradores do Departamento Regional Jupuíá. Esse veículo possui conteúdo essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidas, textos curtos, acabamento simples, textos equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra (SILVA e GIUDECE, 2013).

Para verificar a opinião dos trabalhadores foi feito uma pesquisa com os funcionários de toda a Regional, o questionário foi elaborado e enviado aos 143 colaboradores via email, durante o mês de Junho e Julho, obtendo o retorno de 75 colaboradores. De acordo com as respostas adquiridas no questionário, os funcionários avaliaram que estão satisfeitos, o conteúdo está bom, mas necessita de alguns ajustes, deram dicas do que poderiam ser abordados e pediram que o boletim informativo fosse veiculado mensalmente (SILVA e GIUDECE, 2013).

Nesse contexto, o objeto do estudo de caso em questão demonstrou que criar uma ferramenta de informação, como o Boletim Informativo, mostra o grau de comprometimento da empresa e a valorização de que suas ideias fortalecem as relações entre o colaborador, contribuindo assim na melhora da Comunicação e Clima Organizacional, gerando, assim, mudanças de atitudes que contribui para uma organização voltada na qualidade dos seus serviços (SILVA e GIUDECE, 2013).

Conclusão

A comunicação perfeita é inatingível, mas quanto menos distorções houver na comunicação mais fácil será para o funcionário entender a mensagem que a empresa quer passar gerando a satisfação do trabalhador, daí a importância da escolha correta do meio de comunicação. A comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado.

Além disso, o envolvimento dos colaboradores é determinante para o alcance dos objetivos traçados pela organização para que esta atinja o seu sucesso. É necessário que o alinhamento e o conhecimento dos valores, missão, crenças e objetivos da organização, cheguem ao alcance de forma mais transparente aos colaboradores, para que estes se sintam comprometidos em atender às exigências da empresa e quanto maior o nível de alinhamento entre as lideranças, maior o nível de envolvimento dos colaboradores em prol de um objetivo. Portanto, a escolha do canal de comunicação irá depender do contexto enfrentado pela organização. Foram revisados conceitos como: comunicação interpessoal e organizacional, meios de comunicação interna, gestão da informação e barreiras para uma comunicação eficaz.

Referências

- [1] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [2] W.G.Scott e T.R. Mitchell. **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**. Homewood , IL: Irwin, 1976.
- [3] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro** . 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- [4] N. B. Kurland e L. H. Pelled, “**Passing the Word: Toward a Modelo f Gossip and Power in the worplace**”, Academy of management Review, abr. 2000, p. 428-438, e N. Nicholson, “The new Word on gossep”, Psychology Today, jun. 2001, p. 41-45.
- [5] H.Ren e B. Gray, “**Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals**”, Academy of Management Review, 34, n.1,2009,p.105-126.
- [6] SILVA, Glauce Corcioli e; GIUDECE, Rafael Furlan Lo. **Comunicação organizacional e seus processos: Um estudo de caso da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista**. Publicado na Revista Conexão Eletrônica em 2013 – ISSN 2316-6665. Disponível em: < [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(33\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(33).pdf) > Acesso em: 21 de julho de 2015.