

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EFICAZ

**Joaquim Carlos Lourenço**

[carlosadm2006@gmail.com](mailto:carlosadm2006@gmail.com)

Universidade Federal de Campina Grande

**Ylenia Mikarlla de A. Lins**

## RESUMO

A comunicação tem exercido um papel fundamental nas organizações da atualidade, permitindo a troca de informação por toda a estrutura organizacional, sendo uma ferramenta essencial ao bom gerenciamento das pessoas. Porém, são encontradas inúmeras barreiras na comunicação, desde a sua falta até a informação de forma distorcida. Dentro deste contexto, o presente estudo buscou demonstrar a importância da comunicação nas organizações, abordando o gerenciamento eficaz como estratégia crucial para o sucesso de uma organização. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas como meio de investigação. Como resultado, podemos concluir que a comunicação organizacional é um tema de importante relevância dentro das organizações, pois é uma ferramenta usada constantemente no dia a dia das pessoas. E para que ela seja empregada com eficácia, depende das habilidades interpessoais dos gerentes-administradores, funcionários e todos os demais stakeholders geradores de resultados dentro da organização.

**Palavras-chave:** organização, comunicação eficaz, estratégias de gerenciamento.

## ABSTRACT

Communication has played a key role in organizations today, allowing the exchange of information across the organizational structure, and an essential tool for the proper management of people. However, several barriers are found in communication, since its absence to the distorted information. Within this context, this study sought to demonstrate the importance of communication in organizations, addressing the effective management as a crucial strategy for success of an organization. Thus, we performed literature searches as a means of investigation. As a result, we conclude that organizational communication is a topic of major importance within organizations because it is a tool used constantly in everyday people. And for it to be used effectively, depends on the interpersonal skills of managers, directors, employees and other stakeholders all generating results within the organization.

**Keywords:** organization, communication effectiveness, management strategies.

## Introdução

As formas de comunicação apregoada como a chamada “revolução da informação”, mudaram muito as diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas nas organizações. Atualmente, na medida em que o mundo vai se globalizando, aumenta ainda mais a importância da informação. Nesse sentido, muitas organizações têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. Com a constante busca por uma administração cada vez mais eficiente, a comunicação tem desempenhado um papel importante e conquistando um lugar de destaque nas organizações.

Definida pelos autores Chiavenato (2003) e Hampson (1992), como uma atividade administrativa, a comunicação é composta por dois propósitos principais, a saber: estabelece informações e compreensões necessárias para conduzir as pessoas em suas atividades e desenvolve atitudes necessárias voltadas para o estímulo, interação grupal e satisfação nos

cargos. Esses dois propósitos, em conjunto, proporcionam a criação de um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho na realização das tarefas.

Porém, algumas barreiras são encontradas nos processos de comunicação. O primeiro desses problemas é a sobrecarga de informações, em que as informações são transformadas ou alteradas ao longo do processo. Bateman e Snell (2006), explica muito bem esse problema, pois “grande parte da informação não é muito importante, mas seu volume faz com que muitos pontos relevantes se percam”.

Um segundo problema é a falta de abertura, que ocorre quando os administradores ou subordinados retêm as informações mesmo quando compartilhá-las é extremamente importante. O terceiro problema é a filtragem, que está relacionada ao receptor que retém, ou seja, ignora ou pode até distorcer as informações. Um quarto problema é o jogo da culpa, isto é, em que as pessoas culpam a comunicação, mas, na realidade, o problema está na incompetência das mesmas.

Dentro deste contexto, pretende-se, com este trabalho, demonstrar a importância da comunicação nas organizações, abordando o gerenciamento eficaz como estratégia crucial para o sucesso de uma organização. Para tanto, se faz necessário fazer uma abordagem geral do assunto, bem como uma investigação acerca dos seguintes temas: comunicação, comunicação de cima para baixo, de baixo para cima, Comunicação face a face, comunicação horizontal, comunicação entre os gêneros e comunicação intercultural.

Entendendo-se que a fonte de pesquisa foi de dados secundários, esta envolveu obras literárias em geral, como: livros, artigos, periódicos, anais, bancos de dados, relatórios, teses, dissertações, etc. Como também, meios eletrônicos. Os dados secundários são divididos, segundo Malhotra (2001) em: dados internos e dados externos. Os dados secundários deste estudo foram coletados de dados externos, utilizando como instrumento de coleta a pesquisa bibliográfica, consistindo em materiais publicados e dados disponíveis em *home page* da internet. As principais abordagens são de Bateman e Snell (2006).

## **Comunicação**

A comunicação é atualmente um elemento indispensável dentro da estrutura organizacional e dentro de qualquer forma de relacionamento humano. Por isso, deve ser bem estudada e aplicada para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Tanto é assim que existem grandes redes de informação e comunicação servindo para o tráfego de sons, imagens e dados. A internet diminuiu muito as distâncias e, por conseguinte, minimizou as dificuldades de comunicação antes existentes nas empresas, principalmente nos conglomerados espalhados por um ou mais países. Todavia, os excessos de informação confundem o campo conceitual da noção de comunicação.

Para Cahen (1999) e Chiavenato (2008), uma comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Assim, para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda. Neste contexto, o comunicador tem que ser bem claro na comunicação, principalmente para evitar a confusão de conceitos e ideias.

Não obstante, muitas organizações acreditam que basta que a informação seja disseminada internamente e/ou externamente que já está realizando a comunicação, como o texto acima descreve se o receptor dessa informação não compreender não houve comunicação, talvez esse seja um dos problemas que levam a distorção desse processo.

Nesse sentido, uma das maneiras corretas de se verificar se a informação está sendo compreendida pelo receptor é a aplicação do feedback no processo de comunicação da empresa, não importa a direção (horizontal ou vertical), todos necessitam de dar e receber um feedback, seja ele positivo ou negativo, esse parece ser a melhor forma de se corrigir as

distorções da informação no processo de comunicação, até pra saber onde a informação está sendo distorcida e trabalhar o problema na hora certa e no lugar certo.

Nas organizações, existem várias formas de comunicação interpessoal, as mais usadas e/ou conhecidas são: Comunicação intercultural; Comunicação entre os gêneros; Comunicação horizontal; Comunicação face a face; Comunicação de baixo para cima; e comunicação de cima para baixo.

### **Comunicação de cima para baixo**

A comunicação de cima para baixo ocorre quando os superiores atribuem tarefas e avaliam os seus colaboradores, fornecendo-lhes informações sobre normas, políticas, vantagens e outros assuntos. Bateman e Snell (2006) a define como o fluxo de informações que partem dos níveis mais altos para os mais baixos, percebendo que os colaboradores necessitam de informações para desempenharem suas funções, tornando-se fiéis à organização.

Esta comunicação de cima para baixo aprimora a identificação dos colaboradores com a empresa, as suas atitudes de apoio e as decisões consistentes com os objetivos da organização. O principal problema desse tipo de comunicação é a perda de informação. Esse problema é causado, principalmente, por um número de camadas hierárquicas muito extensas nas organizações. Por isso, as empresas estão colocando em prática a redução de níveis hierárquicos, reduzindo, assim, o número de camadas hierárquicas. Essa prática ameniza os problemas causados pela perda de informação, à medida que passa de uma camada para outra.

As melhorias nesta comunicação ocorrem quando os gerentes dão feedback de desempenho às pessoas que reportam diretamente a eles. O feedback serve para discutir o mau desempenho e as áreas que podem ser aprimoradas. A melhor maneira de se atingir o feedback é aplicar o *coaching*, definido, por Bateman e Snell (2006), como o diálogo com meta de ajudar outra pessoa a ser mais eficaz e a alcançar todo o seu potencial no trabalho.

O *coaching*, quando praticado de forma apropriada, é um verdadeiro diálogo entre duas pessoas comprometidas envolvidas na solução de problemas e o bom *coaching* pressupõe alcançar real compreensão do problema, da pessoa e da situação, gerando idéias em conjunto para que as pessoas possam se encorajar para alcançar melhorias.

Outra prática, que auxilia na comunicação de cima para baixo, é a gerência de livros (contábeis) abertos. Essa prática consiste em compartilhar, com todos os colaboradores da organização, informações que antes só ficavam na gerência. Elas incluem: metas financeiras, demonstrações de lucro e perdas, orçamentos, vendas, provisões e outros dados importantes sobre o desempenho da empresa.

### **Comunicação de baixo para cima**

A comunicação de baixo para cima vai dos níveis mais baixos da hierarquia aos mais altos. Nesse tipo de canal, a alta gerência obtém um quadro mais nítido do trabalho, das realizações, dos problemas, dos planos e das atitudes dos colaboradores. Nesse processo de comunicação, os colaboradores se beneficiam com a oportunidade de comunicar para cima, permitindo ao administrador saber o que está acontecendo dentro da organização, pois uma comunicação bem estruturada e efetiva provoca impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores.

A comunicação eficaz de baixo para cima facilita a comunicação de cima para baixo, à medida que a boa audição se torna uma via de mão dupla. Para Cahen (1999) na comunicação de

mão-dupla, o fluxo de informações ocorre em duas direções: o receptor fornece realimentação, feedback, e o emissor é receptivo e responde à realimentação.

No entanto, a falta de atenção à comunicação de baixo para cima pode causar nos colaboradores frustração, por se sentirem, de certa forma, menosprezados e ansiosos, por se verem diante do desconhecido, o que acaba provocando medo e incertezas quanto à segurança de permanência no emprego. Os problemas da comunicação de baixo para cima são semelhantes aos encontrados na comunicação de cima para baixo, pois os administradores, como seus colaboradores, são bombardeados com informações e podem negligenciar ou perder informações.

Nesse contexto, as pessoas tendem a compartilhar apenas as boas notícias com seus chefes, suprimindo as notícias ruins, isso porque querem parecer competentes; não confiam no chefe e temem por seu emprego. Por essas e outras razões, os administradores podem não ficar sabendo de problemas importantes, utilizando-se da filtragem, que é o processo de reter, ignorar ou distorcer as informações.

Logo, para gerar informações úteis vindas de baixo são exigidas que se façam duas coisas: em primeiro lugar, os administradores devem facilitar a comunicação de baixo para cima e, em segundo lugar, estimular as pessoas a fornecer informações valiosas. As comunicações úteis de baixo para cima devem ser reforçadas e não, punidas.

Portanto, a existência de uma boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambiguidades e produz confiança e segurança. Para ser eficaz, o processo de comunicação não pode ser tratado como algo sazonal. Ao contrário, precisará ser permanente e adequado ao contexto em que vivem os colaboradores. Ou seja, os colaboradores necessitam de uma comunicação Just in time, isto é, a informação certa, na medida certa e no tempo certo para executarem com êxito suas tarefas.

### **Comunicação face a face**

A comunicação face a face, oferece um feedback imediato e direto, onde os receptores podem sentir a sinceridade (ou a falta dela) por parte do emissor. A comunicação oral é a mais persuasiva e também menos dispendiosa que a escrita. Entretanto, a comunicação oral pode conduzir a afirmações espontâneas e não refletidas, ocorrendo um registro não permanente dela.

Nesse caso, a habilidade na comunicação torna a linguagem eficaz, fazendo com que as pessoas que possuem tal desenvoltura tornem-se um diferencial, destacando-se das demais. Existem muitas formas de adquirir habilidade na comunicação, não constituindo fórmulas prontas ou dom, mas sim técnicas criteriosas que precisam ser seguidas. Por exemplo, conforme Bateman e Snell (2006):

- **Apresentação e persuasão:** apresentar-se de forma clara não basta, tem que ser dinâmico, convencer quem ouvi, pois isso mostrará sua forma persuasiva quanto aos seus liderados, fazendo com que acreditem realmente no que é dito;
- **Habilidades de redação:** para uma redação ser denominada como eficaz e hábil, é necessário mais empenho do que meras correções gramaticais, ela tem que ter, antes de tudo, coerência, coesão e brevidade, que são pontos-chave da boa redação. O mesmo vale para relatórios e memorandos;
- **Linguagem:** o modo no qual se escolhe a comunicação pode ajudar ou não. O uso frequente de jargão pode acarretar no mau encaminhamento do que se pretende dizer. Assim, como também na questão da comunicação com pessoas das mais diferentes culturas, tentar entender tudo minuciosamente pode causar conflitos na hora de acordos empresariais, por exemplo;

Vale ressaltar que, a habilidade de se comunicar de forma não verbal acontece em todos os momentos, seja como apoio ao que foi falado ou simplesmente por sinais. Este suporte pode ajudar as pessoas a mostrarem maior ou menor grau de satisfação, entusiasmo e até respeito numa conversa.

Assim com também, alguns sinais ajudam a enviar resultados positivos entre chefes e colaboradores, como: arrumação do local do trabalho de forma que enquanto maior a distância entre estes, maior evidencia o grau de superioridade e autoritarismo, outro meio é o silêncio, pois muitos acreditam que bons entendedores não precisam usar tanto as palavras. Não obstante, para Conrado (1999) a comunicação deficiente é um problema nas organizações e muitas pessoas atribuem tudo o que acontece a um problema de comunicação, pois enfrentar o real problema muitas vezes é difícil, como, por exemplo, a sua incompetência.

Na prática, o problema de credibilidade nas organizações é cada vez maior, os colaboradores não se inclinam a acreditar que a administração seja franca ou honesta naquilo que diz e, com isso, desenvolve-se o que se manifesta como problemas de comunicação. Muitas vezes, conflitos interpessoais são confundidos e chamados de problemas de comunicação, mas são provocados, de fato, por diferenças básicas de convicções, como:

– **Má comunicação proposital:** geralmente se desconsidera um fato básico sobre a comunicação, muitas vezes interessa a uma ou a ambas as partes, em uma comunicação, evitar a clareza. Manter vagas as comunicações pode reduzir os questionamentos, permitir que decisões sejam tomadas mais depressa, minimizar as objeções, reduzir a oposição, negar aquilo que se declarou anteriormente e preservar a liberdade pessoal de mudar de opinião.

– **Comunicação não verbal:** as pessoas não se comunicam apenas por palavras. Os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, a entoação são também importantes, são os elementos não verbais da comunicação. Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época.

A comunicação verbal ou face a face é plenamente voluntária; o comportamento não-verbal pode ser uma reação involuntária ou um ato comunicativo proposital. Alguns psicólogos afirmam que os sinais não-verbais têm as funções específicas de regular e encadear as interações sociais e de expressar emoções e atitudes interpessoais.

A maior parte da comunicação interpessoal nas organizações ainda acontece por meio de interação face a face. Mas o uso de alguns meios de comunicação como telefone, e-mail, conferências eletrônicas, faxes e comunicadores pessoais têm reduzido a importância da comunicação não-verbal nas organizações (CHIAVENATO, 2003).

Os receptores interpretam as mensagens mediante o entendimento de significados de todos os canais que estejam à sua disposição. Segundo Bateman e Snell (2006) uma categoria entre os canais de comunicação é a mídia eletrônica. Essa categoria é utilizada pelos gestores, não apenas para armazenar informações, mas também para comunicar-se com outras pessoas dentro e fora da organização.

Os meios eletrônicos mais usados são: as teleconferências que proporcionam a interação de pessoas por meio das linhas telefônicas (audioconferências); e por meio de monitores de televisão (videoconferência), que permite a transmissão nos dois sentidos, de imagem televisadas via satélite ou cabo.

As vantagens da comunicação eletrônicas são inúmeras. As empresas reduzem muitos custos, e aumentam a velocidade no compartilhamento de informações. Porém, as desvantagens da comunicação eletrônica incluem a dificuldade de solucionar problemas complexos que só podem ser resolvidos face a face. Além de ser uma oportunidade para a existência de fofocas, insultos, ameaças, preconceitos e vazamentos de informações confidenciais, oportunidades essas geradas pelos e-mails eletrônicos.

Dessa forma, quando estão se comunicando face a face com alguém, escutam palavras, interpretam símbolos como aparência, por exemplo, e observam expressões faciais, posturas,

contato visual, distanciamento físico e outros indicadores não-verbais no seu esforço de extrair significados. Na medida em que as insinuações não-verbais são condizentes com a mensagem verbal, elas atuam para reforçar a mensagem. Mas quando são incompatíveis, geram confusão para o receptor.

## **Comunicação horizontal**

Segundo Davis e Newstrom (2004, p.13) na hierarquia organizacional, nem toda comunicação se dá para cima ou para baixo, nem é formalmente determinada pela empresa e nem ocorre no trabalho ou na interação face a face. No âmbito organizacional também ocorre à comunicação horizontal ou vertical.

A comunicação horizontal ocorre entre pessoas que estão discutindo, no mesmo local, falando sobre os mesmos assuntos, em que essa comunicação é uma informação compartilhada por pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse tipo de comunicação possui várias funções, como: permitir o bom compartilhamento das informações, solucionar problemas entre as unidades, minimizar conflitos e ajudar na interação entre as pessoas além de fornecer apoio social e emocional.

Segundo Davis e Newstrom (2004, p.23), “as comunicações horizontais são necessárias para a coordenação do trabalho com pessoas de outros departamentos e são também utilizadas porque as pessoas preferem à informalidade das comunicações horizontais a ir para cima e para baixo nas cadeias oficiais de comando”.

Na administração, a comunicação horizontal serve como um suporte, principalmente, em ambientes complexos nos quais as decisões de uma unidade afetam a outra, devendo a informação ser compartilhada horizontalmente, para todos que estão no local, são exemplos de empresas que desempenham esse tipo de comunicação: a Motorola, a NASA e a GE.

Não obstante, a comunicação horizontal tanto pode colaborar como servir de obstáculos dentro da organização, por isso, merece uma atenção especial por parte da direção organização. Note-se que, o mais importante para total eficácia da comunicação horizontal é que ela seja exercida em diferentes classes, desde uma empresa de muito sucesso até uma de nível inferior.

Isto porque, nas organizações embora exista um processo pela qual a comunicação obedece, sempre existe grupos informais que trabalham a comunicação de maneira mais agilizada, e muitas vezes sem a direção ficar sabendo. Por isso, o administrador deve está atento há esses processos, até porque em muitos casos podem contribuir para o sucesso organizacional, mas muitas vezes podem servir como obstáculos.

A comunicação informal numa organização pode ocorrer de forma a mover-se de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente (método responsável pelo melhor desempenho das tarefas). São exemplos da comunicação informal dentro de uma organização: fofocas, rumores, boatos, sugestões, reclamações de funcionários e comentários sobre o comportamento dos colegas de trabalho. Conforme Bateman e Snell (2006) esse tipo de comunicação ajuda na interpretação da organização passando da linguagem formal para a informal assim como também veicula as informações do sistema formal as quais iriam ficar omitidas ou acobertadas, o que ajuda na harmonia da organização.

No entanto, a comunicação informal tem o seu lado negativo, sendo observado quando ocorrem boatos dentro de uma organização. Esses são transmitidos de forma que atrapalham a organização, provocando um grande desgaste nas unidades de serviços, como também podem destruir a lealdade e a confiança das pessoas e da empresa.

Contudo, há várias maneiras de aperfeiçoar a comunicação informal indo ao encontro da formal, desde o ato de escrever até falar ou mesmo ouvir, o que facilita o entendimento do que se quer comunicar, seja ela de baixo para cima ou de qualquer outra forma. Segundo Benitez (2001) por meio da comunicação se pode compartilhar conhecimentos, opiniões, sentimentos e, talvez, convencer os outros a pensarem como a gente.

Apesar dos malefícios que podem acompanhar a comunicação informal, ela não pode ser banida totalmente de dentro de uma organização, na verdade de acordo com Bateman e Snell (2006) ela precisa ser trabalhada. Por exemplo:

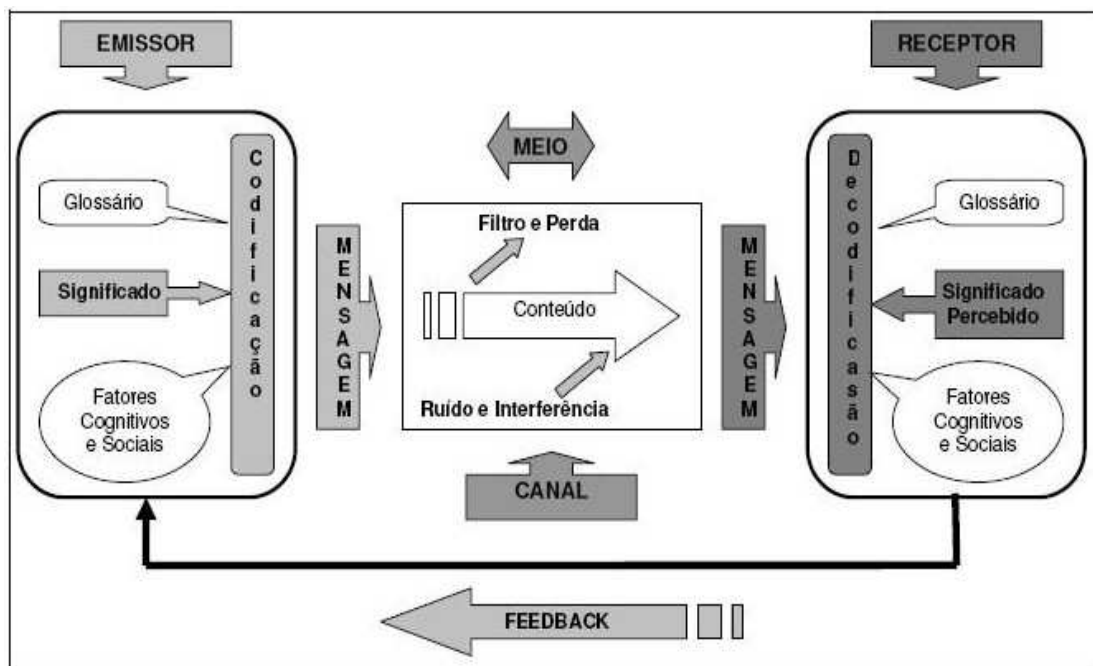
- Se o administrador ouve uma história, deve então conversar com as pessoas envolvidas para um maior esclarecimento;
- Para impedir rumores dentro da organização, é necessário explicar os fatores importantes, reduzir ao máximo as dúvidas e incertezas estabelecendo uma comunicação aberta e confiável;
- Neutralizar boatos já existentes na organização, desconsiderando histórias e falar abertamente o que é ou não verdade.

Levando em consideração a visão do autor acerca da comunicação informal é importante salientar que nem tudo aquilo que é ouvido dentro da organização deve ser realmente considerado uma vez que não é algo concreto e explícito, por isso, se faz necessário impedir que rumores se alastrem, podendo isso acarretar dúvidas ou incertezas dentro da organização, caso esses rumores já existam, o ideal é tentar minimizá-los com o diálogo aberto e a inserção da comunicação horizontal.

A discussão e o diálogo transformam os grupos em equipes capacitadas, auxiliando na eficácia organizacional. O discurso ocorre quando cada pessoa está tentando vencer um debate, no sentido de fazer com que sua visão seja aceita pelo grupo. Entretanto, as discussões podem ser polidas e úteis, mas também podem operar em propósitos contrários e se tornarem destrutivos.

Já o diálogo tem a meta de ir além do entendimento de uma única pessoa, pois aprimoram as habilidades da comunicação interpessoal de cada indivíduo, podendo ser exploradas questões complexas a partir de vários pontos de vista para alcançar compreensão comum e mais ampla. Bateman e Snell (2006, p. 479) explicam que “a exploração livre de idéias ajuda os indivíduos e também o grupo, como uma unidade, a pensar e aprender”.

A discussão e o diálogo são exemplos de modos de comunicação. A comunicação é um instrumento eficaz que proporciona uma ação administrativa eficiente, ocorrendo através da troca de informação de uma parte, para outra, por meio de símbolos compartilhados.



**Figura 1:** Um modelo do processo de comunicação

**Fonte:** Adaptado de Bateman e Snell, (2006).

Neste caso, o processo de comunicação ocorre de duas maneiras. A comunicação de mão única acontece quando o fluxo de informações é apenas em uma direção em que não existe o feedback. Entretanto, a comunicação de mão dupla é realizada quando o fluxo de comunicação ocorre em duas direções, permitindo, assim, o feedback. A comunicação de mão dupla não serve apenas para fornecer feedback por parte do receptor, mas também para verificar se o emissor é receptivo a esse feedback e responde a ele.

A comunicação de mão dupla cria trocas construtivas, na qual a informação é compartilhada pelas duas partes e não meramente passada de uma parte para outra. Também proporciona aos receptores a oportunidade de fazer perguntas, compartilhar preocupações, fazer sugestões ou modificações e, conseqüentemente, entender, de forma mais precisa, o que está sendo comunicado e o que devem fazer com a informação. Enfim, a comunicação pode ser veiculada através de vários canais, conforme apresentado na Figura 1, incluindo o oral, o escrito e o eletrônico, que oferecem vantagens e desvantagens.

### Comunicação entre os gêneros

Homens e mulheres têm diferentes formas de comunicar. Para as mulheres, a comunicação é considerada uma arte, já para os homens que as ouvem, também, mas arte abstrata. As diferenças nos estilos de discurso nem sempre estão relacionadas aos gêneros.

Mas existem evidências cada vez maiores de diferenças gerais entre homens e mulheres em seus estilos de conversação. E essas diferenças podem criar barreiras reais quando homens e mulheres tentam comunicar-se entre si. Os homens utilizam a conversa para enfatizar status, ao passo que as mulheres a utilizam para criar conexão. As mulheres falam e ouvem uma linguagem de conexão e intimidade, os homens falam e ouvem uma linguagem de status e independência.



A intimidade enfatiza a proximidade e os pontos em comum. A independência enfatiza o distanciamento e as diferenças. Para muitos homens, as conversas são principalmente um meio para preservar a independência e manter o status em uma ordem social hierárquica. Para muitas mulheres, as conversas são negociações de proximidade, nas quais tentam obter e dar confirmação e apoio.

## **Comunicação intercultural**

Os fatores interculturais geram um potencial para maiores problemas de comunicação. A comunicação intercultural pode ser dificultada por quatro problemas específicos relacionados às dificuldades de linguagem nas comunicações interculturais. As barreiras provocadas pela semântica, neste caso, as palavras podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes, particularmente para aquelas de culturas nacionais diferentes.

Algumas palavras de determinada cultura, não encontram tradução em outra. Em segundo lugar, existem as barreiras provocadas pelas conotações das palavras, ou seja, as palavras insinuam coisas diferentes em línguas diferentes. As negociações com executivos de culturas diferentes podem ser mais dificultadas porque palavras, dependendo da cultura, e a sua tradução podem ter duplos significados.

Em terceiro lugar, estão as barreiras provocadas por diferenças de tom. Em algumas culturas, a linguagem é formal, em outras, o tom de voz muda dependendo do contexto: as pessoas falam de modo diferente em casa, nas ocasiões sociais e no trabalho. Em quarto lugar, há as barreiras provocadas por diferenças entre percepções. Pessoas que falam línguas diferentes vêem, de fato, o mundo de maneiras diferentes.

Contudo, é possível observar que a desenvoltura na comunicação é o que diferencia entre outras coisas o bom do mal comunicador, pois ele tem a oportunidade de tornar a linguagem clara e dinâmica, interessante, fazendo com que se torne um diferencial, destacando-se das demais pessoas.

## **Considerações Finais**

Como podemos observar, a comunicação organizacional é um tema de importante relevância dentro das organizações, pois é uma ferramenta usada constantemente no dia a dia das pessoas. E para que ela seja empregada com eficácia, depende das habilidades interpessoais dos gerentes-administradores, funcionários e todos os demais *stakeholders* geradores de resultados dentro da organização.

Logo, torna-se necessário compreender, de maneira objetiva, todo o processo da comunicação, por em prática suas benignidades e tentar absorver, como aprendizagem, as suas deficiências para só então tornar-se um bom comunicador e também um bom ouvinte, o que é extremamente importante, pois quando as pessoas estão se comunicando face a face com alguém, elas escutam palavras, interpretam símbolos e observam expressões faciais, posturas, contato visual, distanciamento físico e outras referências não-verbais no seu esforço de extrair significados.

A mídia eletrônica pode ser utilizada nas organizações como uma ferramenta na melhoria da comunicação empresarial. Porém, é preciso estabelecer critérios rigorosos para assegurar o retorno que ela proporcionará a organização. Enfim, é preciso compreender que todo o processo de comunicação deve ser administrado na organização e todo bom líder deve ser um comunicador hábil. Desta forma, os gestores devem ter habilidades para resolver os mais diversos problemas relacionados com a comunicação, pois a comunicação de baixo para cima

(pode causar nos colaboradores frustração), de cima para baixo (perda de informação), horizontal (pouca eficácia) e até a informal (focadas).

## Referências

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BENITEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementos a criação de conhecimento organizacional**. UFSC. Florianópolis. 2001. Disponível: [www.teses.eps.ufsc.br](http://www.teses.eps.ufsc.br). Acesso em: 01 de set. 2009.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1999.

CONRADO, Frank. **A força da comunicação**: quem não sabe se comunicar, como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2008.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. Tradução de Eunice Laçava Kwasmicha. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**: teoria, práticas e casos. São Paulo McGraw-Hill, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.