

Comunicação Organizacional

Como Ferramenta No Desenvolvimento Do Capital Intelectual Na Empresa.¹

Rosana Aparecida Rocha Pacheco²
Profº. Ms. Sergio dos Santos Clemente Júnior³
Profº. Ms. Marcos Antonio Batista da Silva⁴

Faculdade Nossa Cidade / Carapicuíba (SP)

Resumo

Este artigo teve como finalidade apresentar reflexões sobre certos comportamentos das pessoas dentro de uma empresa, devido ao fato da maioria das organizações acharem que o simples ato de expor algumas informações já está estabelecendo uma comunicação. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para melhor compreensão do tema que, dadas possibilidades de iniciativas dos gestores, a capacidade intelectual dos funcionários possam ser desenvolvidas através de motivações pela comunicação geral na empresa. Então, conclui-se no presente trabalho que, considerando a comunicação interna um dos maiores desafios para a boa interação dentro de uma empresa, torna-se necessário que a organização e seus gestores fiquem atentos em como estão desenvolvendo o processo de comunicação.

Palavras-Chaves

1. Comunicação Organizacional; 2. Gestão de Pessoas; 3. Administração de Empresas

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – VII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado na UNIFOR – Universidade de Fortaleza – CE – de 3 a 7 de setembro de 2012.

² Aluna de curso de graduação de Administração de Empresas da FNC - Faculdade Nossa Cidade – Carapicuíba / SP - E-mail: rosanap.rocha@ibest.com.br

³ Professor Orientador do Artigo - Mestre em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi (UAM) – SP. Pós Graduação em Administração Hoteleira (SENAC) – SP. Pós Graduação em Comunicação de Marketing (UAM) – SP. Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UAM) – SP. Professor Universitário da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba – SP. E-mail: sergio_clemente@ig.com.br

⁴ Professor Co-Orientador do Artigo – Psicólogo e Doutorando em Psicologia Social (PUC) – SP. E-mail: marcos.psico@yahoo.com.br

Introdução

Diante da falta de um processo de comunicação organizacional é comum haver interpretações de ideias, e, conseqüentemente distorção dos fatos que, por vezes, desencadeia o aparecimento de conflitos internos bastante desgastantes. A questão do comportamento das pessoas influencia na forma como ela vê a empresa e isso pode trazer sérios danos à imagem da organização.

Como forma organizada de demonstrar o assunto, este trabalho será apresentado em três partes, para que se possa compreender a questão da comunicação como ferramenta no desenvolvimento do capital intelectual na empresa.

A primeira parte fala sobre “Os Pontos Teóricos Relevantes” o qual a partir de conceitos de diferentes autores, procura apresentar teorias básicas sobre comunicação, informação, conhecimento e capital intelectual. É importante que se diga que o conceito de “comunicação” é muito abrangente e o entendimento que se espera parte da ótica que se queira abordar, sendo a abordagem deste artigo sob a visão motivacional.

A segunda parte trata da “Comunicação na Gestão de Pessoas”, onde se espera apresentar o que um gestor representa para seus funcionários, sob a ótica da motivação, para que se integrem com a política e a cultura da empresa. O fato é que não se tratará do profissional formado em gestão de pessoas, mas sim, dos líderes que podem influenciar para a boa comunicação. Mas o que se espera explicar são somente pontos relevantes da comunicação como forma interativa para o bom desempenho da organização.

A terceira parte fala sobre o “Comportamento Organizacional Pelo Foco da Comunicação” assunto, muito abrangente também por se tratar de comportamentos individuais ou conseqüências de experiências vividas anteriormente. Sendo que o mais importante a ser apresentado são as necessidades dos colaboradores para que se possa analisar a melhor forma de desenvolver seu potencial, contribuindo para sua evolução humana e para o crescimento da empresa.

Não se pretende neste trabalho, discutir ou afirmar questões psicológicas como forma de prova de conceitos ou verdades, pois essas questões requerem um estudo muito mais intenso e aprofundado, mas sim, entender que os indivíduos vão além dos portões da empresa e as pessoas que trabalham em empresas, normalmente passa a maior parte dos seus dias neste lugar. A reflexão sobre o comportamento das pessoas dentro desse ambiente será apresentado, neste estudo, por meio de uma pesquisa bibliográfica e em forma de

artigo, como parte do trabalho de conclusão para formação do curso de Administração de Empresas da Faculdade Nossa Cidade, no ano de 2012.

1. Comunicação organizacional - Pontos teóricos relevantes

Existem várias definições para o termo “Comunicação”, levando em conta os propósitos pelos quais ela se refere, sejam eles: culturais, religiosos, sociais, econômicos, organizacionais, entre outros, sendo a comunicação organizacional o assunto abordado neste trabalho.

A comunicação tende a relacionar o emissor com o receptor, mas somente será útil quando a mesma for compreendida. Ao relacionar a organização e a comunicação torna-se comum uma determinada informação e é possível que esta (informação) gere expressões emocionais, exposições dos valores individuais e organizacionais, a perpetuação da cultura de um determinado grupo e a disseminação do conhecimento, possibilitando o desenvolvimento humano e da empresa.

“A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda a sua ambientação social, política e econômica”.
(KUNSCH, 2010, p.42)

A comunicação dentro da organização faz com que se exercite as funções da gestão, que são: planejar, liderar, organizar e controlar, ações que em um ambiente envolve e gera a informação descritiva e analítica para as execuções de tarefas.

A comunicação verbal e não verbal, são ferramentas para a informação e conseqüentemente para a ação organizacional, a fim de contribuir para o entendimento verdadeiro para se chegar a um objetivo comum. No entanto, as pessoas são perceptíveis à linguagem, pois é através dela que é feita, que é mudada, que se dá sentido e que se torna real a comunicação.

Diferentes meios de comunicação interagem e os sinais e símbolos são funções que exemplificam esta interação, do mesmo modo que a comunicação visual (avisos, placas, cartazes), a forma de tratamento, o vestuário e a linguagem.

A comunicação escrita tem a vantagem de ser registrada e recuperada em um momento necessário, mas mesmo com a evolução dos recursos tecnológicos para transmitir informações não quer dizer que se tenha uma maior qualidade nas informações.

“Comunicação é a mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, ou ambos”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.490)

Mesmo se tratando de um estado de espírito, o silêncio não deixa de ser uma forma de se comunicar, representa a recusa de uma resposta sobre algum assunto do qual não se concorda. Em contrapartida, a informação transmitida através das pessoas, normalmente ficam distorcidas pela comunicação, ou seja, pela impressão causada, opinião, comentário, julgamentos e preconceitos.

A falta de comunicação circula entre todos os processos de uma empresa fazendo, muitas vezes, com que se abale a estrutura de seu funcionamento. Alguns exemplos são bem comuns, como os sindicatos querendo saber sobre o aumento de salário, fornecedor que entregou ou faturou mercadoria errada, mudanças de leis que não chegaram ao conhecimento geral, o marketing que fez uma pesquisa inviável, o vendedor que assume compromissos que não podem ser cumpridos pela empresa, o departamento de compras que deixou de comprar peças fundamentais para a produção ou que comprou matéria-prima em excesso, o cliente que comprou um produto acreditando que era outro, entre outros. Diante do exposto, entende-se então que, as falhas na organização normalmente acontecem por falta de informação.

A informação indica a coisa absorvida através dos dados recebidos e tem como função, também disponibilizar os dados de modo que façam sentido, e ao ser comunicado ativar significados na mente das pessoas causando certo impacto no julgamento.

“Informações são dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.490)

Pode-se então dizer que com a informação é facilitada a tomada de decisão em uma empresa, independentemente da escolha entre a informação correta ou a errada. Sabe-se então, que um dos elementos mais importantes da comunicação é a informação, que é coletiva e não pode ser guardada, “tem prazo de validade”, tem que ser colocada em prática para que não se torne obsoleta. A informação transferida gera mais informação, tem que circular não deve ser centralizada.

Dada a definição de informação como “matéria-prima abstrata”, pode-se atribuir, uma relação de “valor” da informação na organização: “Atualmente, a maior riqueza de uma empresa e o resultado do conhecimento é a informação” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.489). O valor atribuído refere-se ao valor intangível do conhecimento humano, que não se trata de um valor sobre qualquer tipo de informação, mas sim, uma informação que tenha valor para a organização, e com ela poder causar transformações.

Nessa linha de pensamento encontramos mais um ingrediente importante nessas falas, o “conhecimento”, que é o saber humano, que é individual e que é organizado de acordo com seu valor. Atualmente, o conhecimento é visto como a principal vantagem competitiva de uma empresa. Esta não cresce e não se torna mais eficiente apenas com *softwares* caros e máquinas de última geração, o despreparo do elemento humano talvez seja o principal obstáculo na competitividade de mercado. Estar preparado para o crescimento organizacional vai depender do nível de interesse que está no caminho entre a informação e o conhecimento, sendo que a maior parte do conhecimento organizacional está nas mentes das pessoas, que se traduz no capital intelectual como principal participação do ativo da empresa.

“Capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva”.
(LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.489)

Nesse sentido, o capital intelectual é uma capacidade encontrada em pessoas que fazem a diferença dentro de uma empresa. Elas são parte do patrimônio da organização e devem ser tratadas como parceiras e reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidade, competência e inteligência.

O potencial humano é o principal agente na eficácia da empresa, pois é nele que ocorre a transformação de dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em plano de ação.

O caminho para que se possa entender e aprimorar o processo de aprendizagem e a elevação do potencial intelectual na organização começa por dinamizar a relação de transferência, com um comprometimento entre as pessoas da empresa para refletir sobre a compreensão do ambiente interno e os processos de trabalhos, tanto em nível individual quanto coletivo, permitindo a fluência e a evolução dos indivíduos.

2. Comunicação na gestão de pessoas - A comunicação como ferramenta no desenvolvimento do capital intelectual na empresa

Os Recursos Humanos têm como missão analisar o que se tem de melhor no mercado de trabalho, para contratar funcionários de quem a empresa realmente precisa. Deve tentar conhecer melhor os seus funcionários, analisar suas ansiedades e necessidades e buscar proporcionar a eles condições adequadas para manter e aumentar sua motivação e satisfação.

Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 2009, p.19)

A Gestão de Pessoas substitui a expressão “Recursos Humanos”, que diante de vários pontos de vistas, somente se diferenciam no fato de que os “Recursos Humanos” eram entendidos como um recurso (patrimônio) da empresa, e Gestão de Pessoas como o gerenciamento das pessoas de acordo com o objetivo da empresa. Dessa forma, ao considerar a comunicação uma ferramenta fundamental para todas as funções da administração de empresas, será tratado neste estudo, a importância dela na Gestão de Pessoas.

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance os objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. (GIL, 2009, p.17)

Quando uma organização desenvolve sua própria inteligência, começa por transformar os conhecimentos empíricos dos seus funcionários em conhecimentos substanciais, transformação esta que somente acontecerá por meio de alternativas motivacionais, tais como: treinamento, reconhecimento, recompensa, e outros. O fator disciplinador deve partir da gestão, e esta deve se embasar na cultura organizacional com uma visão ampla de um futuro promissor para a empresa e para seu pessoal.

Atualmente, a Gestão de Pessoas está além do executar as atividades de recrutamento de pessoal, descrições de cargos e salários, treinamentos e avaliação de desempenho, além de ter a visão da folha de pagamento e os benefícios e/ou desenvolvimento do pessoal em uma conta de investimento com retorno garantido, pois nos dias de hoje o capital intelectual (a inteligência humana da empresa) é considerada o principal ativo da empresa. Mas o que se pretende dizer neste artigo é que um gestor de

peças não significa exatamente ser o gestor que trabalha no departamento de recursos humanos, a função “gestor”, mencionada neste texto diz respeito a todos os gestores de departamentos ou setores de uma empresa, os quais estão diretamente ligados ao seu pessoal e tem como função estabelecer e manter um sistema de comunicação que interligue seu pensamento com o da equipe de trabalho para que haja a assimilação e a prática dos processos operacionais ou administrativos e da cultura da empresa.

“O desenvolvimento administrativo da empresa e das pessoas inclui a comunicação como um elemento-chave e de real importância para o seu funcionamento e integração.” (CASTRO; SERAFIM, 1995, p.78)

A distância entre o gestor e o funcionário, às vezes, está além das distâncias físicas, pois a maioria dos contatos é feito através de comunicados, mensagens eletrônicas, e-mails, entre outros, o que pode ocasionar repressão sobre certo problema que não foi dada a devida atenção por falta de um contato direto e pessoal. Como já é sabido, o ser humano necessita de atenção e o contato pessoal é fundamental, tanto no seu ambiente pessoal quanto no seu ambiente profissional. O momento humano dentro de uma empresa pode trazer respostas positivas e significantes para a eficiência no trabalho.

“Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização”. (GIL, 2009, p.23)

É indispensável que se traga de volta o assunto sobre a valorização dos empregados, pois eles representam o maior trunfo das empresas, a esse público deve ser dirigida maior e melhor atenção. O desenvolvimento profissional oferecido através de cursos internos e externos, plano de carreira e promoção, são fatores que contribuem para uma maior motivação do funcionário.

3. Discussão sobre o comportamento organizacional pelo foco da comunicação

Ao se estudar o comportamento organizacional se espera o desenvolvimento de uma perfeita comunicação dentro da organização, com fluência de diálogo e disposição de tornar comuns os objetivos de grupos diferentes, o que justifica que a comunicação humana tem como principal objetivo o entendimento entre as pessoas, mesmo que cada uma tenha

uma percepção das coisas diferente das outras pessoas. O desejo que as pessoas têm de expressar suas emoções e seus pensamentos geram uma necessidade de comunicação com os outros. O relacionamento afetivo gerado é resultado desse vínculo social.

As pessoas tendem realmente a assimilar uma informação recebida de acordo com o momento psicológico em que ela se encontra, no entanto, se esta pessoa estiver informada sobre os reais objetivos da empresa, da continuidade da cultura organizacional e da busca por resultados positivos, e, consciente que ela é parte da história, do crescimento e do sucesso da empresa, a absorção da informação se tornará mais racional e a ação gerada terá um efeito positivo sobre os envolvidos, e assim, a disseminação do conhecimento, através das experiências, trará também um efeito de ampliação do potencial humano no ambiente organizacional e fora dele também.

“Uma das principais barreiras psicológicas é a tendência que as pessoas têm para julgar, avaliar, aprovar ou reprovar qualquer declaração ouvida ou interpretá-la dentro do seu quadro de referências, formado pelos seus valores, experiências e preconceitos”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.215)

Quando predomina a atenção sobre um determinado foco sem a devida percepção, a atenção sobre o restante pode resultar em distorções entre a realidade e o percebido, ocasionando fenômenos que interferem no processo de comunicação, como o estereótipo, que traduz na projeção de preconceitos, a contaminação da percepção e a expectativa, cenário no qual se vê apenas o que se quer ver. Nessa abordagem, vemos que a percepção e a comunicação são influenciadas por estímulos que provocam uma escolha, a atitude.

Kunsch (2010) diz que cada pessoa possui seu espaço cognitivo e vai recepcionar as mensagens, entendê-las e dar seus significados conforme seu próprio jeito, dentro de uma determinada situação.

As pessoas têm o hábito de passar a mensagem do modo como ela pensa que o assunto é, não levando em conta o real sentido da mensagem. As palavras soltas não têm significado, mas quando elas são colocadas em contexto, passam a ter um significado. Para Lacombe; Heilborn (2008), a filtragem de uma comunicação através do emissor é distorcer a informação de acordo com seu próprio interesse e para influenciar o receptor.

“A percepção do outro e a auto percepção são componentes com o potencial de criar distorções e de interferir na meta da comunicação perfeita”. (CASADO, 2002, p.277)

A comunicação entre uma equipe, de certa forma influencia no desempenho do grupo, principalmente quando há interação que transformam as informações em conhecimentos, dependendo de como a organização desenvolve suas estratégias administrativas, que serão absorvidas pelos funcionários, fazendo com que passe a se falar uma mesma linguagem, ou seja, com que se pense de uma mesma maneira. Tal desenvolvimento também depende de como a empresa explicita sua missão, visão e valores. Estas três premissas da criação de uma empresa devem ser trabalhadas constantemente, a fim de que as equipes incorporem aos processos da atividade.

Considerando que a empresa é um organismo vivo, onde se encontram pessoas de diferentes famílias, regiões, culturas, crenças e valores, e que, normalmente tem uma vida social, medos e expectativas. Estas pessoas, os funcionários, estão infiltradas nas organizações, as quais possuem normas internas e processos de produção ou de gestão que devem ser compreendidos entre eles, numa simultânea troca de saberes e um bom relacionamento para a transformação da cultura organizacional.

Por mais que não se queira misturar os ambientes pessoais e profissionais, os problemas emocionais ou as preocupações retidas nas pessoas, por vezes, refletem no seu ambiente de trabalho e no desempenho das suas funções. Acontece sempre nas empresas os “disse-me-disse” (fofocas), que são também uma forma de distorção dos fatos para o benefício próprio de quem a criou, que por muitas vezes tem a intenção de prejudicar outras pessoas, insinuar uma situação para tentar conseguir informações sobre outras pessoas ou informações operacionais.

Este indivíduo pode ser simplesmente uma pessoa ambiciosa, ou invejosa ou ainda que fale demais mesmo, mas considerando que esta pessoa deveria ser observada pelo seu gestor e que se tivesse um comparativo periódico nas avaliações de desempenho, não seria difícil constatar que este funcionário não está motivado o suficiente, e que a empresa não tem muito interesse em saber sobre suas reais condições de vida e seus anseios.

Quando o assunto da fofoca envolve, por exemplo, uma comparação de salário, benefícios, posição social na empresa ou fora dela, ou ainda, promoção de cargo, devem ser voltadas para essa situação uma reflexão sobre a vida dessa pessoa dentro da empresa, como quanto ela produz, quanto ela ganha, o que ela faz, quais são suas expectativas de futuro, o que ela espera da empresa com relação a ela, entre outras questões.

A princípio, a melhor forma de não ter problemas desse tipo é tentar evitá-los e, no caso certas insatisfações de funcionários podem ser evitadas quando se adquiri a confiança dos empregados, seja por meio de conversas individuais, ou, por meio de canais comunicativos na empresa.

Pensar no crescimento intelectual do funcionário e trabalhar para que o crescimento aconteça é algo produtivo que trará resultados bastante satisfatórios, pois as pessoas se enobrecem quando sentem que estão sendo notadas e quando estão se preocupando com elas. Não é tarefa fácil, pois cada pessoa tem sua própria identidade e personalidade, mas a comunicação efetiva na empresa faz com que se trabalhem as distorções de percepção, as resistências às mudanças, o equilíbrio mental, tirando o que há de melhor de cada um.

O funcionário demonstra satisfação no trabalho através da comunicação e o comportamento comunicativo nas empresas ajuda a definir a cultura organizacional. No entanto, os funcionários devem entender a empresa a partir da sua razão de ser e procurar se adaptar aos momentos de necessidade de transformação, pois a cultura organizacional se transforma de acordo com as transformações externas, e uma vez que a empresa interage em um ambiente competitivo tende a buscar superar suas dificuldades de mercado através de uma nova visão.

Uma informação distorcida em forma de fofoca tende a circular muito rapidamente e com isso poderá haver um prejuízo que poderá ser totalmente revertido para a empresa, pois um simples comentário, sempre no que diz respeito à vida alheia, toma certas proporções que muitas vezes fogem do controle e se alastra, contaminando todo um grupo. Daí até estancar essa hemorragia, os outros integrantes da equipe já podem ter sido afetados, causando o afastamento do grupo para os seus interesses individuais, esquecendo-se da empresa como um todo.

Considerações Finais

Diante do que foi apresentado neste artigo, vale enfatizar a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, defendendo a comunicação como um dos processos da organização. Percebe-se que a comunicação vem se perdendo, dando lugar cada vez mais à informatização, ficando quase que impessoal e

perdendo a oportunidade de lapidar diálogos entre pessoas que podem ser fontes de criatividade e disseminadoras de conhecimento e competências. Se não houver a comunicação, a organização se extingue. Não existe o ambiente organizacional sem a comunicação, pois é na organização que se constrói o conhecimento das pessoas para as tomadas de decisões.

A gestão deve pensar em uma estratégia para tentar mudar a visão do funcionário com relação ao seu vínculo de comprometimento com a empresa, ou, promover situações e condições favoráveis aos grupos através de um processo de comunicação com a finalidade de que se agregue mais valor na capacidade intelectual dos funcionários, deixando de serem vistos apenas como pessoas incapazes de compreender o que está intrínseco na missão, na visão e nos valores da organização, ou ainda, como radialistas das informações distorcidas, fazendo com que todos os funcionários conheçam a realidade da empresa em que trabalha.

É importante também que se mantenha esta relação por meio de uma fonte de comunicação planejada, seja ela jornal, comunicado, mural ou outros, para que se propicie um entendimento comum, evitando assim o surgimento de ruídos, como a tal “rádio-peão”, pois os processos de comunicação têm como objetivo proporcionar facilidades que trarão mais conhecimento e profissionalismo.

Tais medidas poderão acarretar em uma troca de comprometimento da empresa para com seus funcionários, mostrando a eles aonde a empresa quer chegar, e, dos funcionários para com a empresa, mostrando a ela seus objetivos individuais a serem alcançados. Esta troca, entre a organização e seus funcionários, facilita atender e entender as necessidades de ambos e a atingir seu macro ambiente através de uma imagem positiva.

Referências Bibliográficas

CASADO, Tânia. **A motivação e o Trabalho**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme - As Pessoas na Organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CASTRO, Antonio Vieira; SERAFIM, OzéliaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. *Cengage Learning*, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Ed. Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.