



A MÁ COMUNICAÇÃO E OS PREJUÍZOS DA EMPRESA

Tatiane Euzébio R. **SILVA**

Graduanda do Curso de Administração com ênfase em Marketing
pela Faculdade de Sergipe – FaSe

Italuelmo da Rocha **GÓIS**

Graduando do Curso de Administração com ênfase em Marketing
pela Faculdade de Sergipe – FaSe

José Cleverton de **OLIVEIRA**

Professor no Curso de administração da FaSe
cleverton@gmail.com

Resumo

Este artigo trata da importância da comunicação para melhoria dos processos organizacionais, a despeito de que a má comunicação traz prejuízo para qualquer empresa. A escolha do tema se deu pela necessidade de investigar a importância de uma boa comunicação interna nas organizações, e como o bom relacionamento pode tornar os funcionários mais influentes, integrados e informados sobre o que acontece na empresa, fazendo-os sentir-se parte dela. O estudo segue procedimentos metodológicos inerentes à pesquisa bibliográfica. Os dados foram levantados a partir de obras, estudos e pesquisas de autores que retratam a temática em questão, propiciando o conhecimento das estratégias de marketing integrado para melhoria da comunicação na empresa. A conclusão que chegou este estudo foi a de que é importante primar pelo bom relacionamento interno dentro de uma empresa, pois a boa comunicação representa um diferencial competitivo. Aliado à comunicação está o marketing integrado que se desenvolve a partir de estratégias de comunicação, visando à identificação das necessidades e desejos do consumidor, convocando todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores.

Palavras-chave: Comunicação – Organização – Marketing Integrado.

Abstract

This paper talks about the importance of communication to improve organizational processes, in spite of the communication bad that brings harm to every company. The choice of the topic in question has as starting-point the need of investigate the importance of good internal communication in organizations showing as good relationships can to make the officials more influential, more involved, and more informed of what happens in the company, making them feel part of it. The study follows methodological procedures necessary to the research of the literature. it was lifted from works, studies and research of authors who portray the issue in question, corporate communications and marketing integrated, identifying the strategies of integrated marketing for improved communication in the company. The conclusion this study is fact of importance of the good relations by frontline domestic inside a company, because, the good communication is a competitive differential. Together with the communication appear the integrated marketing, that to grow from strategies of communication, aiming at identifying the needs and desires of consumers, calling on all those who participate in the organization to think and serve consumers.

Keywords: Communication – Organization – Integrated marketing.

Introdução

Pesquisas na área de comunicação empresarial vêm apontando os prejuízos que a má comunicação pode trazer para uma empresa. A deficiência na comunicação organizacional tem gerado desequilíbrio no trabalho em grupo, bem como perda de qualidade de vida, baixa produtividade, aumento de stress e conflitos, além de baixa motivação. Tudo isso tem provocado um grande prejuízo a médio e longo prazo na organização. Essa falta de interação das pessoas nas equipes de trabalho fatalmente impedirá o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Com isso, todo o desenvolvimento na organização estará comprometido pela falta de capacidade das pessoas de se comunicarem, se somarem e se tornarem competitivas por meio da visão compartilhada, impedindo, assim, a eficiência e eficácia dos resultados propostos (CAMPOLINA, 2004).

Por meio de uma comunicação eficiente, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos gestores da organização com o seu público interno e externo, e entre os próprios elementos que integram este público.

Frente ao exposto, o presente artigo investiga a importância da comunicação para o bom desempenho organizacional, abordando os prejuízos decorrentes da má comunicação no ambiente organizacional.

A escolha do tema “comunicação organizacional” surgiu da percepção de que muitas empresas não têm investido o suficiente na melhoria da comunicação interna e externa para desenvolver um trabalho de marketing integrado, levando seus colaboradores a uma melhora no relacionamento grupal e extragrupal.

O marketing integrado é uma importante ferramenta para as organizações sobreviverem nos dias de hoje. Todavia, observa-se que em muitas organizações este tipo de estratégia apresenta muitos pontos falhos, principalmente no que tange à comunicação, na qual não existe preocupação quanto à satisfação dos clientes, sejam internos ou externos.

As práticas do marketing estão em todos os momentos da história das sociedades e organizações, pois sua função é identificar as necessidades e os desejos do consumidor, determinar quais os mercados-alvos que a organização pode melhor servir, e planejar seus produtos e serviços. Sua principal meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa e criar relacionamentos de valor com clientes. (KOTLER, 2003).

Ressalta-se também que uma boa comunicação com o cliente (interno ou externo) é de extrema importância em todos os processos de uma organização, desde o atendimento até a qualidade dos serviços e produtos.

Diante do cenário competitivo em que se encontram as organizações, cujo sucesso depende da velocidade em que são efetuadas as mudanças, o tema comunicação e marketing integrado ganha destaque como forma das organizações atuarem e serem um diferencial. Isto ocorre pois um cliente bem atendido pode retornar e trazer novos clientes (SOUZA, 2004).

Com base no exposto, pode-se dizer que este estudo é importante porque, por intermédio dele, será possível compreender a influência da comunicação interna na competitividade de uma organização, mostrando a contribuição de uma eficiente comunicação interna no bom desempenho dos processos organizacionais.

1 A comunicação empresarial

Algumas empresas possuem produtos e serviços de alta qualidade, outras têm uma equipe de colaboradores altamente talentosa, possuidoras de máquinas, tecnologia de ponta, sistemas de distribuição e controle eficaz, entre outras. Todavia, apesar destes e outros predicativos, acabam quase sempre com problema na comunicação interna.

Para Ruggiero (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Estudos na área de Psicologia Organizacional enfatizam que desenvolver uma boa comunicação interna é trabalho árduo, na medida em que a sociedade atual é fruto de uma cultura que separou e alienou o indivíduo no trabalho. É lugar-comum encontrar espaços organizacionais afirmando promover aprendizagem e desenvolvimento, mas perpetuando, em suas práticas, a lógica da aprendizagem e adestramento por meio da disciplina (GOMES, 2004).

Para Melo (2005), na Era da Informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só pela comunicação interna eficiente é que acontece a troca de informações.

Completa Gomes (2004, p.56):

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização e os grupos formados dentro da mesma. Quando houver a falta dela as consequências serão drásticas. Um grande exemplo é o processo de comunicação entre os aeroportos e as aeronaves que necessita de uma comunicação perfeita, pois do contrário poderá haver sérios acidentes.

Nessa perspectiva, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Como também é importante compreender a importância da comunicação interna para que o trabalho entre os colaboradores flua de forma eficiente, a fim de que seja atingido o objetivo pretendido.

De acordo com Melo (2005), a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar do homem é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Segundo Nassar, Figueiredo (2005), comunicar é comungar a harmonia e o equilíbrio veiculados por meio de gestos e palavras. O cotidiano é preenchido por pequenos atos comunicativos que refletem o ser humano. No ato de comunicar as palavras ganham forças.

Usam-se as palavras no planejamento, usam-se para programar o futuro para si e para outros.

A comunicação é, para Rego (2000), capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. Ela exerce plenitude, um poder expressivo, legitimando outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo. Além disso, a comunicação interna tem como meta produzir aceitação, e por meio dela os profissionais conseguem atingir metas e gerar aceitação e interação entre eles (op. cit).

Portanto, por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno, e entre os próprios elementos que integram este público.

Conforme Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais, garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – proatividade de cada colaborador em busca as informações de que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em equipe;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações), assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais), assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa, potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e contato humano, assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Desse modo, é possível dizer que a comunicação organizacional é um processo dinâmico que envolve relações humanas em toda a sua amplitude, mas que tem em cada indivíduo o seu tom único. Diante de tal constatação, compreende-se que uma empresa não deve estar voltada apenas para o lucro dos seus empreendimentos, mas também para os processos comunicativos da organização, a fim de melhorar seu desempenho e produtividade.

No tocante às funções atribuídas à comunicação, Gomes (2004) diz que existem quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização, e descreve cada uma dessas funções detalhadamente:

A primeira dessas funções é o controle. Por meio do controle, as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Ou seja, é quando

um funcionário é orientado pelo superior a seguir as normas da empresa. Assim, a comunicação está desempenhando a função de controle.

Outra função é a questão da motivação, visto que a comunicação facilita motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Posteriormente, aparece a expressão emocional, em que a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação.

E, finalmente, é identificada como função da comunicação a informação, que representa uma das mais importantes, apresentando-se como facilitadora na tomada de decisões.

Para Mazza (2003), a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. Para tanto, além de outras coisas, uma empresa deve investir na comunicação.

Diante das inúmeras mudanças que ocorrem em todo o ambiente mercadológico, considera-se imprescindível a utilização da comunicação para que uma organização venha a se adaptar às novas exigências impostas para o mundo empresarial. Desse modo, conforme Mazza (2003), o papel da comunicação não é o de corrigir alguma falha existente entre gestores e colaboradores, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente dentro e fora dela, isto é, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar a real concretização do conceito institucional frente aos diferentes públicos, acarretando uma melhor aceitação dos seus produtos e serviços no mercado e o reconhecimento do seu nome pela comunidade.

Sendo assim, mais que zelar pela imagem de uma organização, o RH está capacitado para orientar a formulação da política de comunicação interna, o que envolve contatos com todos que fazem parte da organização, visando à criação de um ambiente mais comunicativo e participativo.

Trabalhar a comunicação na empresa representa um espaço de aprendizagem, socialmente mediado e promovido no contexto organizacional, e configura-se em uma estratégia organizacional frente às demandas de mercado.

Hilsdorf (2006) esclarece que todos os membros da equipe precisam ser continuamente informados sobre tudo o que possa influenciar direta ou indiretamente na qualidade dos resultados que estão buscando. As informações devem sempre circular de maneira ágil e transparente dentro da equipe, pois compartilhar informação e conhecimento é o que oxigena o sangue circulante nesse organismo denominado equipe.

Portanto, o enfoque global da comunicação, com a visão do RH, envolvendo todos os públicos da organização, é o alimento necessário para que ela cresça forte. Esta forma de agir significa

respeito ao cliente interno e externo. A organização que não tem esta visão não se importa com o seu conceito.

1.1 A comunicação e o marketing integrado

O avanço tecnológico trouxe uma série de mudanças para o ambiente organizacional. Além disso, os clientes tornaram-se exigentes, solicitando bons serviços e atendimento de qualidade. Isto significa que a sobrevivência de uma empresa depende do relacionamento cliente e empresa.

Dahlman (2002, p.56) afirma que "[...] em termos de potencialidade, o capital humano vale mais que o capital físico constituído de instalações, máquinas e equipamentos e o capital intangível feito de marcas, patentes, bases de clientes", já que com o avanço tecnológico os produtos e serviços estão cada vez mais comoditizados. Assim sendo, é importante que se tente convencer os clientes acerca de seus produtos e ou serviços.

Na concepção de Fitzsimmons (2002), clientes cada vez mais exigentes querem atendimentos de forma dedicada e personalizada. Ou seja, os clientes querem o contato humano. Administrar esses encontros de prestação de serviços, particularmente os encontros entre clientes e prestadores de serviços, visando à criação de uma experiência satisfatória, é uma tarefa desafiadora.

É nesse sentido que uma boa comunicação traz grandes benefícios para uma organização, pois é por intermédio dela que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, uma vez que são eles os responsáveis por essa imagem.

De acordo com Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc., de pessoa para pessoa. Comunicações feitas para a “média” do público acabam gerando mais problemas do que benefícios, sem falar no fato de a pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Na visão de Melo (2005), para que haja eficiência na comunicação interna, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É nesse sentido que o marketing ganha relevância, uma vez que sua função é identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que o satisfaçam. Assim sendo, a função do marketing dentro de uma organização vai além da identificação das necessidades e desejos do consumidor, convocando todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores.

Para Kotler (2003), o marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas veem o marketing como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como

propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o que fazer.

É nesta perspectiva que as estratégias de marketing, conforme Ian (2002), têm condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Em sua origem o marketing tinha como alvo a venda e a propaganda. A partir de sua evolução, tornou-se uma estratégia, cuja essência é a busca constante em satisfazer o cliente. Assim sendo, é de grande importância que as organizações compreendam o comportamento, as necessidades e o processo de compra do consumidor.

Desse modo, segundo Souza (2004), a função de *staff* do departamento de marketing é substituída por funções de linha, que incluem a gestão de grupos de clientes ou produtos para determinados segmentos de clientes ou sobre determinados produtos ou tecnologias. Estas mudanças nas ações e planejamentos de marketing na organização possibilitam que as empresas conduzam e montem estratégias personalizadas para vários tipos de clientes, tornando-o competitivo e com potencial para crescer em um mercado globalizado.

Completa o autor citado que, assim, o marketing passa da função isolada para função integrada, ou seja, os administradores e colaboradores de todos os níveis precisam conhecer as forças do mercado e as necessidades dos clientes, pois a contribuição para se criar e desenvolver um valor para o cliente pode surgir de qualquer parte da organização, visto que essa noção pode marcar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Para Cobra (2001, p.116), algumas premissas indicam maneiras para administrar o processo de compras de serviços, entendendo seu comportamento, dentre as quais se destacam:

O comportamento do consumidor é pautado por propósitos e objetivos (ao contrário do que se pensa, o consumidor tem comportamento racional para a compra, sabendo o que quer, mesmo que não saiba expressar-se);

O consumidor tem livre poder de escolha (o consumidor processa as mensagens recebidas e escolhe segundo processos individuais);

O comportamento de compra é um processo (os pesquisadores precisam decifrar como é estabelecido este processo de escolha na mente dos clientes);

O consumidor pode ser influenciado (para isto, é preciso entender os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o consumidor no momento da decisão de compra);

O consumidor precisa ser educado (muitas vezes age por impulso e precisa ser orientado para comprar serviços com vantagem e segurança, havendo, por parte da empresa, a necessidade de exercer a responsabilidade social de serviços).

Neste contexto, a satisfação com um produto ou serviço influirá nas decisões futuras, de modo que os estudos mais recentes analisam a maneira que as pessoas usam os produtos. Hoje, os produtos precisam ter “personalidade”, atendendo às necessidades dos consumidores.

Face às necessidades dos clientes, as organizações precisam ir além do marketing com o enfoque voltado aos clientes. É preciso, também, que as organizações procurem aliados junto aos fornecedores e distribuidores para desenvolverem um sistema de rede cooperativo a fim de atender melhor às necessidades dos clientes (KOTLER, 2003).

Portanto, se a organização necessita cada vez mais de alianças estratégicas e relacionamentos de longo prazo com seus clientes, a administração de marketing integrado precisa expandir o seu conceito de microeconomia a fim de atender melhor a estes novos aspectos organizacionais e estratégicos. Nesta nova visão da organização, o foco de análise do marketing muda de produto e firmas para pessoas, e processos sociais, cujo relacionamento passa a ser contínuo, possibilitando oferecer maiores benefícios aos clientes (op. cit).

Portanto, marketing é uma filosofia que orienta o pensamento de toda organização, desde o processo de tomada de decisão até a execução dos planos acordados; uma forma de organizar todas as atividades da organização; e um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades ao qual os clientes e o público da organização estão expostos.

Tais premissas permitem entender as vantagens das estratégias de marketing integrado sobre aquelas que o desconsideram, pois o sucesso e todos os programas, projetos e ações para gerar vantagens competitivas sobre os concorrentes são baseados no marketing integrado. Portanto, é muito importante estar a par de toda situação, definir metas, sonhos, objetivos e, principalmente, identificar os meios e caminhos que se devem seguir para alcançar o sucesso organizacional.

2 Conclusão

Este trabalho buscou investigar a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional, abordando as principais vantagens estratégicas do marketing integrado na consolidação do sucesso de uma empresa.

Verificou-se que em um mercado totalmente competitivo, permeado por transformações constantes, globalização da economia, e, além de tudo, clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam identificar fatores relevantes ao sucesso organizacional. Com isso, propiciar satisfação contínua e melhorar o entrosamento entre indivíduos e organizações será primordial para construir relacionamentos duradouros com os clientes internos e externos. Para tanto, uma empresa deve investir em comunicação e marketing integrado.

Assim, a comunicação representa um diferencial competitivo, pois ela é o processo de troca de informações. Isto se dá pois há necessidade de tornar os colaboradores influentes, integrados e informados a respeito do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela. Tal aspecto fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Assim, trabalhar com o marketing integrado é dar ênfase à importância em compreender bem os clientes internos e externos, desenvolvendo estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão, a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial com os consumidores, buscando informações e respondendo às demandas existentes.

Desse modo, o diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim as habilidades criativas e inventivas, os valores, as atitudes, a motivação e a comunicação das pessoas que as integram.

Portanto, torna-se necessário compreender que a comunicação equilibra o trabalho organizacional, uma vez que é ela que permeia possibilidades, ao mesmo tempo em que oferece alicerce na consolidação da competitividade.

Referências

- CAMPOLINA, H. Jr. **Comunicação nas empresas**. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.
- COBRA, M.; ZWARG, F. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.
- DAHLMAN, P. **Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, J. M. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GOMES, G. **Por que é preciso comunicar?** São Paulo: Rh, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 08 ago. 2008.
- HILSDORF, C. Trabalhar em equipe. In: **Revista vencer**. Ano VII, n. 83, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2005.
- MAZZA, S. **A comunicação empreendedora**. São Paulo: Nova Prova, 2002.
- NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasilense, 2005.
- REGO, G. T. do. **Comunicação empresarial: comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 2000.
- RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 08 ago. 2008.
- SOUZA, M. F. da. **Trabalho e organizações do futuro**. São Paulo: EDIPE, 2004.