

## *Comunicação Organizacional: a chave para o sucesso das organizações*

 *Tatiana Teixeira*

[2190958@iscap.ipp.pt](mailto:2190958@iscap.ipp.pt)

<https://orcid.org/0000-0003-3562-1352>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

**P. PORTO**  
ISCAP

Revista Técnica de  
Tendências em  
Comunicação  
Empresarial

### **Resumo**

Vivemos tempos desafiadores, tendemos a caminhar cada vez mais para um mundo diverso e inclusivo em que a identidade própria e pessoal deve ser respeitada, em que se quebram barreiras e se abre caminho à flexibilidade e transversalidade, e as organizações não devem ser uma exceção. Neste artigo, abordo como a comunicação organizacional pode ser a ferramenta que falta para o sucesso, ao abordar a evolução geral da comunicação organizacional, os seus três paradigmas principais e o seu impacto nos stakeholders internos. É notório que a adoção de uma comunicação transversal e a definição clara da cultura organizacional contribuem positivamente para a proatividade e produtividade de uma organização.

Palavras-chave: comunicação, organização, sucesso, stakeholders.

### **Abstract**

We live defying times, we tend to walk towards a path of diversity and inclusion where personal identity must be respected and where flexibility and transversality tend to be a reality, and organizations are not an exception. In this article, I approach how organizational communication can be the tool that is missing for success, by approaching the general timeline of evolution of organizational communication, its three paradigms and its impact on internal stakeholders. It is notorious that the adoption of transversal communication and an evident definition of organizational culture contribute positively to the proactivity and productivity of an organization.

Keywords: communication, organization, success, stakeholders

## **Introdução**

O destaque de uma organização exige, nos dias de hoje, uma grande carga de trabalho, elevados níveis de produção e recursos humanos sólidos, ou seja, uma dinâmica complexa.

Mas como é que se pode gerir o stress de uma dinâmica complexa nas organizações? Através da comunicação.

Segundo (Ali, et al., 2021), a comunicação interna é a comunicação entre colaboradores, entre responsáveis e colaboradores e a coordenação entre departamentos.

Temas como a diversidade, a inclusão, o sentimento de pertença, a solidariedade e a entreaajuda estão cada vez mais presentes no nosso dia-a-dia. É na promoção e disseminação de ideais e valores, no caminho das organizações para a inclusão e transparência que entra a comunicação organizacional.

## **A evolução da Comunicação Organizacional**

Todas as empresas têm uma cultura organizacional e valores próprios, quer os comuniquem ou não.

A cultura organizacional e os valores são os principais pontos de partida de toda a comunicação interna e externa e por isso é essencial que sejam claramente definidos.

Contudo, a história da comunicação nem sempre se baseou nestes princípios:

Entre os anos 40 a 80 a comunicação era vista como um meio de transmissão de mensagens entre emissor e recetor, com uma partilha de significados limitada e a sua instrumentalização como uma ferramenta de controlo e formatação de pensamento.

Apenas a partir dos anos 90, começa a ser permitida a formação de pensamento crítico, apesar de limitado a certas balizas organizacionais.

É nos anos 2000 que a comunicação começa a adotar certos contornos como a conhecemos e devemos implementar atualmente. Ou seja, uma organização tem e deve ter pessoas com identidade próprias e diferentes formas de pensar, o ser humano é livre de ter pensamento crítico e estas assimetrias devem ser assimiladas e não ignoradas, sendo que os conceitos de organização e comunicação convergem num só. Há a clara capacidade e necessidade de interação entre interlocutores. (Sequeira, 2021)

Todos os processos decorrentes na organização são processos comunicativos. Assim, e de acordo com (Sequeira, 2021), podemos dizer que existem três claros paradigmas da comunicação:

- Paradigma informacional: a comunicação organizacional é vista como unilateral, sendo que o único processo comunicativo adotado

é a disseminação de mensagens da organização para os stakeholders, sem qualquer expectativa de obtenção de feedback.

- Paradigma relacional: ênfase na coesão comunicacional e na orientação para objetivos organizacionais. A comunicação é vista de uma perspectiva bidirecional e é esperado feedback dos recetores. A comunicação e a organização são conceitos separados, sendo a comunicação meramente instrumental.
- Paradigma Constitutivo: Convergência dos conceitos comunicação e organização. A comunicação deve ser 360º e adota além da sua vertente instrumental, uma vertente simbólica, ou seja, um espaço de partilha de significados.

A evolução da comunicação empresarial revela-se bastante positiva. Da passagem de um paradigma totalmente informacional, para um paradigma que articula a comunicação como instrumental e simbólica. No entanto, há organizações que insistem em ver a comunicação como algo dispensável e sem utilidade concreta.

## **Como fazer da Comunicação Organizacional uma ferramenta para sucesso**

Mas, afinal, como se pode criar uma comunicação organizacional de sucesso?

No mundo que vivemos, todos os stakeholders exigem várias coisas das organizações, mas uma é comum a todos: serem entendidos.

Este entendimento multilateral começa pela criação de uma comunicação multilateral, aberta a críticas e feedback e acima de tudo coesa e harmoniosa.

O sucesso só acontece quando o input é universal, quando a comunicação é de todos e para todos.

3 pressupostos essenciais para a implementação bem-sucedida da comunicação organizacional:

1. Adoção do paradigma constitutivo: deve haver a harmonia correta entre a comunicação como instrumento informacional e instrumento de construção de significados partilhados. É essencial reconhecer que todos os stakeholders têm valores próprios, identidades próprias e que são todas estas assimetrias que criam um ambiente diversificado e dinâmico. A comunicação deve ser utilizada para a coordenação de atividades, negociação interna, posicionamento institucional e estruturação pessoal. É a comunicação que gera o valor da marca, uma imagem positiva e reputação. (Sequeira, 2021)
2. Implementação de um fluxo comunicativo transversal: eliminar barreiras é um dos primeiros passos para o bem-estar organizacional. Permitir a comunicação fluida entre níveis hierárquicos e departamentos resulta numa organização com menos conflitos, já que há uma clara base para entendimento universal. Ao adotar uma política de comunicação transversal não estamos a eliminar a possibilidade de existirem mensagens que sejam descendentes, ascendentes ou horizontais, estamos sim a abrir uma

porta a todos os colaboradores para se manifestarem, criando igualmente um espaço ao desenvolvimento de relações pessoais e profissionais mais significativas. O objetivo é aproximar a massa organizacional como um todo. (Curvello, 2012)

3. Definição clara da cultura organizacional: ao definir-se uma cultura organizacional clara, normas e ação, códigos de conduta e valores, não estamos a limitar a liberdade individual dos colaboradores, mas a guiá-los. Apesar de, muitas vezes, os objetivos e valores de uma empresa serem instrumentalizados para restringir a liberdade criativa e a moralidade de colaboradores dentro de uma empresa, este não é, de todo, o seu objetivo. A definição de uma cultura organizacional abrange a disseminação:

- valores - os valores organizacionais devem ser claros e simples, devem ser partilhados pelo grupo e guiam as ações dos colaboradores (ex: se uma empresa adota como valor a sustentabilidade, devem ser adotadas dentro da empresa políticas de 0 desperdícios, sistemas de reciclagem, entre outros);
- visão - o que é que a empresa pretende, de forma sucinta e global, ser no futuro. Exemplo: A IKEA defende como sua visão “Criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas”, ou seja, pretende ser uma marca que de alguma maneira está diariamente presente na vida de todas as pessoas, impactando-as positivamente.
- objetivos - definir claramente onde é que a empresa quer ir. Estes objetivos devem ser definidos no tempo (ex: até 2024) e em que medida (ex: plantar 250 árvores), mais uma vez tornam-se um guia das ações dos colaboradores e orientam projetos internos.
- missão - deve responder a perguntas como, quem é a empresa, em que setor atua, a sua área geográfica, os seus objetivos e deve dar uma larga noção de quem constitui a organização.

Na minha opinião, a comunicação organizacional tem que ter o empenho de todos, tendo como resultado uma dinâmica empresarial harmoniosa em que as diferenças convivem e acrescentam valor à organização. Estes passos que à primeira vista podem parecer complexos, têm resultados a curto, médio e longo prazo e não refletem a necessidade constante de serem atualizados, apenas reforçados e mantidos.

## **Conclusão**

Em suma, a comunicação organizacional é imprescindível ao sucesso de uma empresa nos dias que correm. Uma cultura bem definida e assente no diálogo aberto e na transmissão clara e simples de mensagens são fatores cruciais ao bom desempenho pessoal e profissional dos colaboradores. Felicidade gera felicidade, gera colaboradores motivados que conseqüentemente impactam positivamente a proatividade, a produtividade e o ambiente organizacional.

A comunicação é e sempre será a chave.

## Referências

Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., . . . Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development (JHED)*.

Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.

Sequeira, A. S. (2021). Evolução do conceito de Organização e Comunicação.