

DESAFIOS QUE AFETAM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMO CONTORNÁ-LOS?

CHALLENGES THAT AFFECT ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: HOW TO OVERCOME THEM?¹

Vinícius de Souza Sant' Ana²

Sandra Mara Mendes da Silva Bassani³

RESUMO: Percebe-se no ambiente virtual muitas matérias jornalísticas e artigos sobre a comunicação organizacional; muitos têm uma abordagem negativa, que expõem problemas que afetam a comunicação. Refletindo sobre o tema, surgiu a ideia de verificar nesses materiais quais seriam os problemas mais recorrentes, classificá-los, analisá-los e, como objetivo principal, propor sugestões para contorná-los, por meio de uma pesquisa bibliográfica. A coleta de informações foi feita na Internet, por meio do descritor “comunicação nas empresas” e captou 29 artigos, dos quais 10 têm uma conotação negativa (problemas, gargalos, falhas, desafios, etc.). Esses 10 artigos formaram a base de dados a ser estudada para alcançar os objetivos propostos. Os principais problemas encontrados foram: falha na gestão da informação e uso das ferramentas de comunicação, falta de empatia e engajamento do gestor, falta de engajamento dos colaboradores. As sugestões para contornar esses problemas estão no presente artigo.

Palavras-chave: comunicação; gestão; ferramentas de comunicação.

ABSTRACT: In the virtual environment, many journalistic and organizational communication articles can be perceived; many of them have a negative approach, which exposes problems that affect communication. Reflecting on them, came in an idea to verify, through a bibliographic research, which would be the most common problems, classify and analyze them. As the main goal, propose suggestions to overcome them. The information was collected on the Internet, using the descriptor "communication in companies" and captured 29 articles. Among them, 10 have a negative perspective (problems, failures, challenges, etc.). These 10 articles formed the database to be studied in order to achieve the proposed objectives. The main problems found were: failure in information management and use of communication tools, lack of empathy and engagement of the manager, lack of employee engagement. Suggestions for working around these problems are in this article.

Keywords: communication; management; communication tools.

¹ Trabalho final do curso de pós-graduação em Gestão Empresarial do Ifes – Campus Linhares.

² Pós-graduando em Gestão Empresarial, Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) – Campus Linhares, web.vinicius@outlook.com

³ Doutora e Mestre em Letras, Especialista em Gestão Pública, Bacharel em Administração, Bacharel em Ciências Contábeis, Licenciada em Letras Português/Inglês/Espanhol.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação nas empresas é um tema recorrente e está na pauta de reuniões, em artigos científicos, em discussões sobre gestão, em trabalhos de pesquisa, em matérias jornalísticas, em abordagens de disciplinas ligadas à gestão, em cursos e treinamentos na área, entre outros.

O motivo provavelmente é que, por mais que as empresas evoluam no desenvolvimento de produtos, no uso de tecnologias, na atualização de leis tributárias, nas questões de *marketing* e de gestão, a comunicação sempre será um fator preponderante de vínculo e relacionamento com os clientes, *stakeholders*, e todos os outros atores e agentes que atuam na empresa ou a ela estão, de alguma forma, ligados.

Não obstante, estabelecer uma comunicação eficiente não é uma tarefa fácil. Uma prova disso é que existem dezenas de artigos (para citar apenas essa fonte) disponíveis, de forma impressa ou digital, que abordam a comunicação sob vários aspectos, desde a comunicação como perspectiva de relacionamento na empresa até pesquisas sobre como a inteligência artificial pode ajudar a melhorá-la.

Dentro desse contexto, também aparecem muitos artigos que tratam das dificuldades que as empresas e instituições enfrentam para fazer uma comunicação eficiente e melhorar seu relacionamento interno com os clientes e com o mercado. Um deles, intitulado: “Falhas na comunicação assombram relações nas empresas. Prejuízo é milionário”, fornece dados que mostram o impacto financeiro das falhas de comunicação nas empresas, que podem perder quantias significativas devido a esses problemas. O texto ainda menciona que a falta de comunicação eficaz pode levar a, além de prejuízos financeiros, problemas nas relações interpessoais e na cultura organizacional, assim como impactar negativamente o desempenho e a produtividade, e enfatiza a importância de investir na melhoria da qualidade da comunicação interna como uma medida fundamental para o sucesso das empresas.

Apesar da reconhecida contribuição que esses artigos proporcionam para o entendimento das dificuldades para que a comunicação efetiva possa ocorrer, a

maioria deles trata de um aspecto específico, mas, é possível que mais fatores estejam imbricados na dificuldade de as empresas lidarem de forma mais adequada com a comunicação.

Pensando nisso, surgiu a ideia de fazer uma busca entre os artigos que tratam das dificuldades ou de fatores considerados negativos para a boa comunicação nas empresas, com o objetivo de fazer uma análise que reúna mais fatores que podem atrapalhar o estabelecimento de uma comunicação efetiva. Dessa forma, a importância do presente trabalho reside na possibilidade de ampliação de informações para alargar o entendimento do problema e, assim, delinear algumas propostas de soluções que possam ajudar as empresas a estabelecerem uma comunicação interna e externa mais eficiente.

A pesquisa é do tipo bibliográfica que, “em termos genéricos, é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber” (FACHIN, 2014). Quanto ao levantamento bibliográfico, é do tipo “documentos eletrônicos” (FACHIN, 2014) e a técnica da pesquisa é a “documentação indireta”, definida por Marconi e Lakatos (2010) como “fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”. Essa coleta de informações foi feita na Internet, por meio do descritor “comunicação nas empresas”, e captou 29 artigos jornalísticos, publicados em sites de notícias e sites especializados na área de Gestão ou de Comunicação, dos quais 10 têm uma conotação negativa da comunicação (problemas, gargalos, falhas, desafios, etc.). Esses 10 artigos formaram a base de dados a ser estudada para alcançar os objetivos propostos.

2 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Perry Wood (2004, p.14), escritor e conferencista sobre técnicas inovadoras de comunicação, afirma que “boa ou má, a comunicação é um aspecto decisivo em todos os tipos de relacionamento que temos na vida: pessoais, profissionais, familiares e íntimos”.

Mesmo sendo tão importante, muitas vezes, o cuidado com a comunicação é negligenciado, e uma comunicação efetiva não é fácil de se estabelecer, seja na vida pessoal, seja na profissional. Em relação a empresas e instituições, que são o foco desta pesquisa, muitos obstáculos podem surgir entre o que precisa ser comunicado e a mensagem que realmente chega ao destinatário. E para que a comunicação se efetive é necessário levar em conta, pelo menos, os seguintes Elementos da Comunicação:

- Emissor: quem envia a mensagem;
- Receptor: quem recebe a mensagem;
- Mensagem: conteúdo da informação;
- Canal: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida;
- Código: é a língua utilizada (língua portuguesa, inglesa, francesa, etc.);
- Contexto: situação ou contexto que gerou a mensagem.

Em um contexto institucional, é possível dizer que há vários **emissores**: a empresa em si, como organização que envia mensagens a seus clientes, fornecedores, um funcionário que se comunica com outro, um chefe que dá instruções aos colaboradores, um vendedor no atendimento ao consumidor, etc. Nesse sentido, é possível imaginar a variedade de formas com que uma mensagem pode ser construída (formal, informal, com ruídos, incompleta, ambígua, etc.) – para falar da parte negativa – mas também pode, se cuidada, ser correta, eficaz, suficiente, convincente, entre outros.

O **receptor** é toda pessoa, física ou jurídica, que recebe a mensagem e a decodifica de acordo com seu conhecimento de mundo, sua capacidade cognitiva, seus interesses, suas expectativas. O emissor não pode controlar integralmente a forma como a mensagem vai ser recebida e interpretada pelo emissor, mas pode – e deve – cuidar para que sua mensagem seja a mais clara, objetiva e suficiente possível, para facilitar o entendimento do receptor.

Nesse sentido, a **mensagem** precisa ter informação suficiente, ser redigida ou falada segundo os padrões linguísticos contextuais, ser direta e adequada ao canal

de comunicação que será usado. Por exemplo, se o **canal** for um e-mail institucional, a mensagem terá um aspecto mais formal, se for um *outdoor* para promoção de uma campanha de *marketing*, poderá ter um aspecto mais informal, com um toque de criatividade e humor.

O **código** deverá ser adequado ao público ao qual se dirige a mensagem e deverá estar dentro dos padrões aceitos. Por exemplo, se a empresa vai fazer um comunicado à população em geral sobre um determinado produto, mas usa uma linguagem com muitos termos técnicos ou desconhecidos, a mensagem não será adequada e a comunicação ficará comprometida.

E, por fim, o **contexto** deve ser considerado como elemento primordial, pois ele vai direcionar a construção da mensagem e as características que ela deve ter, de acordo com o que quer se comunicar, a quem e com qual finalidade.

Essa dinâmica dos Elementos da Comunicação para a transmissão de mensagens é ilustrada por Lima e Bastos (2008, p. 06) da seguinte forma:

[...] um processo transmissional em que um emissor [geralmente, a organização] cria mensagens [desenvolve um planejamento de ações comunicacionais, elabora seu conteúdo, seleciona os canais e a forma na qual a interação deve ocorrer] que são divulgadas através de meios de comunicação [veículos próprios de mídia de massa] e direcionadas a seus receptores [seus públicos-alvo], buscando-se sempre a maior eficácia do processo [menor ruído, o mínimo de imprevisibilidade]. (Lima e Bastos, 2008, p. 06).

Por esse prisma, é possível entender a comunicação como uma interação complexa entre sujeitos interlocutores, em que a própria organização é um dos interlocutores ativos e seu papel vai além da simples transmissão de mensagens, pois a construção de sentido está na interação e é mediada por diversos dispositivos de comunicação, em um contexto específico, o que aumenta sua complexidade.

E para ajudar a enfrentar essa complexidade, as ferramentas de comunicação desempenham um papel central, servindo como elo facilitador da troca de

informações, a colaboração e a coordenação de atividades e rotinas em todos os níveis nas organizações. É o que veremos a seguir.

3 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO

Para que a comunicação organizacional seja mais efetiva, é necessário estabelecer algumas políticas para lidar com os vários públicos interno e externo: equipes, clientes, mídias, fornecedores, governamentais, entre outros. Para Gomes (2021) p.21:

Durante muito tempo, as teorias administrativas pouco se importaram com as relações das organizações com seus públicos, principalmente, em ambientes externos. Com a evolução da tecnologia, o aumento da concorrência e a popularização dos meios de comunicação, os conceitos precisaram ser revistos e, desta forma, interagir, negociar e comunicar com todos os públicos de interesse, passaram a ser fatores de sucesso. (Gomes, 2021, p.21).

As políticas comunicacionais funcionam como um guia, que organiza o que vai ser comunicado, de acordo com o público, os objetivos e a missão da empresa, em seu contato interno, externo e em macroambientes. Segundo Gomes (2021), não existe um manual para criação destas políticas, visto que cada negócio está inserido em um mercado diferente, com características e necessidades distintas. Assim, cada gestão deve conhecer muito bem e com bastante profundidade todos os seus públicos de interesse, o seu contexto mercadológico, bem como os aspectos macroambientais, pois eles servirão como norteadores das principais diretrizes que devem ser estabelecidas e que serão o alicerce desta organização, visto que esses parâmetros e balizamentos facilitam e servem de estrutura para o processo decisório em qualquer nível empresarial.

Gomes (2021) citando Chiavenato (2002), apresenta sete tipos de políticas organizacionais que são comumente utilizadas pelas empresas: as internas, externas, estabelecidas, solicitadas, impostas, explícitas e implícitas. As políticas internas, como o próprio nome supõe, são estabelecidas pela organização de acordo com seus objetivos de relacionamento entre as equipes e colaboradores. Já as

políticas externas se referem ao relacionamento com entes extramuros, ou seja, que estão no mercado, na sociedade e comunidade em geral, que não estão diretamente ligados à empresa ou instituição, mas que com ela podem ter um relacionamento comercial ou mercadológico, como concorrentes, governos, sindicatos, clientes, etc. As políticas estabelecidas se referem aos objetivos, desafios e metas que a empresa definiu para si mesma, delimitando questões estratégicas ou táticas e geralmente estão ligadas às questões mais operacionais. As políticas impostas são as estabelecidas independente da vontade da empresa, como diretrizes governamentais e econômicas do sistema financeiro, entre outros. Há ainda, duas outras políticas, as explícitas, que são definidas formalmente, segundo a necessidade e objetivos da empresa, podendo funcionar como uma guia, uma diretriz a ser seguida segundo critérios definidos, e as políticas implícitas, que têm um caráter mais simbólico, com base na tradição e nos costumes da empresa, sem necessariamente serem “registradas”, formalizadas.

A partir das políticas de comunicação, a empresa pode fazer desdobramentos para construir estratégias, que são um mecanismo planejado de transmissão de mensagens, assim como a manutenção da conexão com os entes ligados à empresa. Essas estratégias variam de acordo com o tamanho da organização, seu público, seus objetivos, missão e metas, e têm um caráter evolutivo, não estático, adaptável, segundo o contexto social e organizacional.

As estratégias adequadas ajudam a estabelecer uma comunicação eficaz, e podem ser melhor executadas com o apoio das ferramentas de comunicação, que também são essenciais para a realização de projetos, metas organizacionais e controle das atividades, principalmente as realizadas entre equipes geograficamente dispersas. Nesse sentido, comenta Bueno (2015) que:

O processo de digitalização e virtualização dos meios de comunicação, viabilizado a partir do desenvolvimento das tecnologias digitais de informação e de comunicação, ampliou largamente o acesso dos usuários a informações dos mais diversos gêneros, gerou enormes possibilidades de produção de conteúdo e potencializou, em grande dimensão, a comunicação entre os

indivíduos, promovendo a interação social e criando novas oportunidades de socialização, que atualmente extrapolam os limites geográficos. (Bueno, 2015, p. 3).

As principais ferramentas de comunicação, assim, se tornaram indispensáveis para o pleno funcionamento das organizações. Uma delas é o e-mail, que substituiu as cartas comerciais impressas e os ofícios, pois seu caráter universalista para comunicações formais e informais facilita o compartilhamento de informações e comunicados em qualquer parte do mundo.

Outra ferramenta importante é o *WhatsApp*, que nasceu a partir da criação das lojas de aplicativos dos sistemas operacionais móveis que, a princípio, servia como uma troca de mensagens entre indivíduos conectados e que, atualmente, se aprimorou tanto ao ponto de se tornar uma ferramenta mercadológica e comercial.

Também “As redes sociais em ambientes de mediação eletrônica representam, na contemporaneidade, uma facilidade ímpar para a comunicação humana e para a comunicação organizacional” (Bueno, 2015, p. 23).

Essas ferramentas de comunicação se uniram a outras, criadas para contribuir com a integração e produtividade das organizações como as videoconferências, que possibilitam reuniões virtuais, treinamento e colaboração em tempo real, além de gerar economia de tempo e recursos. Geralmente, essa ferramenta também conta com *chat online*, que oferece a troca de mensagens de forma instantânea, que são usados para comunicações internas, colaboração em equipe e compartilhamento de documentos.

Toda organização que pensa sua comunicação disponibiliza para seus colaboradores uma rede interna de comunicação estruturada, que dispõe ainda de utilitários, como modelos de documentos, transferência de arquivos e assinaturas. A Intranet é essa estrutura, capaz de criar a imersão do colaborador às funcionalidades e necessidades da organização, permitindo acesso remoto e o compartilhamento de informações internas, documentos e mantendo a equipe de trabalho atualizada.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os materiais coletados para análise, com informações básicas sobre eles. Foram classificados em “matéria jornalística” – como o próprio nome sugere, trata-se de publicação em jornal digital sobre o tema, geralmente assinado por um(a) especialista, e “artigo”, referindo-se a artigo acadêmico, publicado em periódico.

Na sequência, é apresentada uma síntese do tema principal tratado em cada material e, ao final, procedeu-se uma classificação dos temas.

Tabela 1 - Materiais coletados classificados com aspecto negativo

	TIPO	ENDEREÇO NA WEB	TÍTULO	ASPECTO
1	Matéria Jornalística	https://g1.globo.com/economia/tecnologia/blog/altieres-rohr/post/2018/06/03/empresas-erram-configuracao-do-google-e-deixam-comunicacao-particular-exposta-na-web.ghtml	“Empresas erram configuração do Google e deixam comunicação particular exposta na web”	Negativo
2	Artigo	https://rhpravoce.com.br/redacao/falhas-na-comunicacao-assombram-relacoes-nas-empresas/	“Falhas na comunicação assombram relações nas empresas. Prejuízo é milionário”	Negativo
3	Matéria Jornalística	https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/2015/12/falta-de-empatia-do-lider-gera-ruído-na-comunicacao-no-ambiente-de-trabalho-campinas.html	“Falta de empatia do líder gera ruído na comunicação no ambiente de trabalho”	Negativo
4	Artigo	https://propmark.com.br/os-desafios-da-comunicacao-interna-para-as-empresas-	“Os desafios da comunicação interna para as empresas,	Negativo

		segundo-a-aberje/	segundo a Aberje”	
5	Artigo	https://itforum.com.br/noticias/4-empresas-cultura-de-dados-comunicacao/	“Apenas 4% das empresas têm cultura de dados avançada em comunicação”	Negativo
6	Artigo	https://www.nossomeio.com.br/falha-de-comunicacao-esta-entre-os-principais-problemas-entre-as-empresas/	“Falha de comunicação está entre os principais problemas entre as empresas”	Negativo
7	Artigo	https://www.deducao.com.br/index.php/comunicacao-interna-da-empresa-ainda-e-desafio-para-empresas/	“Comunicação interna da empresa ainda é desafio para empresas”	Negativo
8	Artigo	https://vocerh.abril.com.br/futuro/trabalho/comunicacao-piora-nas-empresas-e-falha-pode-ser-humana	“Comunicação piora nas empresas e falha pode ser humana”	Negativo
9	Artigo	https://mercadoeconsumo.com.br/11/05/2023/noticias-varejo/comunicacao-interna-no-setor-de-varejo-tem-baixa-adesao-de-funcionarios/?cn-reloaded=1	“Comunicação interna no setor de varejo tem baixa adesão de funcionários”	Negativo
10	Artigo	https://fastcompanybrasil.com/news/6-em-cada-10-funcionarios-nao-se-dao-ao-trabalho-de-ler-comunicados-da-empresa/	“6 em cada 10 funcionários não se dão ao trabalho de ler comunicados da empresa”	Negativo

Fonte: elaborado pelo autor

Artigo 1

Título: Empresas erram configuração do Google e deixam comunicação particular exposta na web.

Problema: O problema abordado no texto é que milhares de empresas cometeram erros de configuração no serviço Grupos do Google, (*Google Groups* é um serviço da Google que permite criar e controlar listas de correio eletrônico, as quais podem ser consultadas on-line (no *browser*) como se fossem um quadro de mensagens) tornando seus grupos públicos em vez de privados. Isso resultou na exposição de mensagens eletrônicas e informações confidenciais na web. O texto destaca que, de acordo com a empresa de segurança Kenna Security, 9.600 domínios estavam com a configuração incorreta, e acredita-se que 3.000 deles podem ter deixado dados abertos na Internet. Essas empresas incluem hospitais, órgãos de imprensa, multinacionais e agências governamentais. As mensagens expostas incluem informações sensíveis, como cobranças e senhas de acesso a serviços.

O problema decorre de uma configuração incorreta no Google Grupos; as empresas não utilizaram o filtro disponível para impedir que grupos fossem disponibilizados na Internet. Embora a configuração padrão, recomendada pela própria Google, seja a mais segura (privada), as empresas vulneráveis modificaram essa opção sem receber alertas sobre as consequências de tornar os grupos públicos. O problema principal foi a exposição acidental de informações confidenciais devido a erros de configuração no Google Grupos por parte das empresas, e isso gera desconfiança na relação com os clientes, o que pode atrapalhar muito a comunicação, uma vez que pode colocar a credibilidade da empresa em dúvida.

Tags dos Problemas: Gestão da informação e das ferramentas de comunicação.

Artigo 2

Título: Falhas na comunicação assombram relações nas empresas. Prejuízo é milionário.

Problema: O artigo destaca que a falta de eficácia na comunicação dentro das empresas pode estar atrelada à falta de engajamento dos gestores: para 70% das empresas, a tarefa mais desafiadora em relação à comunicação interna é engajar os gestores como comunicadores. Isso sugere que muitos não estão efetivamente se comunicando com suas equipes, o que pode afetar negativamente a produtividade e

o desempenho. Nesse contexto, a comunicação se refere ao *feedback* necessário aos colaboradores, e sua falta pode causar problemas às empresas.

O artigo também menciona que problemas de comunicação estão relacionados à cultura organizacional e à dificuldade de estabelecer limites e encontrar equilíbrio entre exigências. Isso sugere que a comunicação inadequada pode afetar não apenas as relações interpessoais, mas também a cultura da empresa.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento e empatia dos gestores.

Artigo 3:

Título: Falta de empatia do líder gera ruído na comunicação no ambiente de trabalho. Consultor de carreira diz que líder precisa ter postura e gestos adequados. A comunicação digital deve vir para reforçar a comunicação presencial.

Problema: Neste artigo, o consultor de carreira, Edson de Paula, enfatiza que a falta de empatia por parte dos líderes é um fator que causa ruídos na comunicação dentro das empresas. Ele argumenta que se o líder não consegue se colocar no lugar dos funcionários, isso pode afetar o envolvimento e o engajamento da equipe com os objetivos da empresa. O consultor ressalta que a comunicação não se limita ao que é dito, mas sim ao que o outro entende da mensagem. Isso realça a importância de os líderes serem conscientes de como suas mensagens são percebidas pelos colaboradores. O texto menciona que a falta de alinhamento de informações para a comunicação interna da empresa também pode causar problemas. É crucial que as informações sejam consistentes e alinhadas em todos os níveis da organização.

O consultor destaca que a comunicação digital deve complementar a comunicação presencial, não a substituir. A utilização exclusiva de recursos virtuais pode limitar o canal de relação entre as pessoas, e a comunicação presencial continua sendo importante. Além disso, o texto enfatiza a importância da comunicação assertiva e do alinhamento de informações para uma comunicação interna eficaz.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento e empatia dos gestores.

Artigo 4

Título: Os desafios da comunicação interna para as empresas, segundo a Aberje.

Problema: O artigo aborda os principais desafios da comunicação interna enfrentados pelas empresas, com base em um estudo chamado "Tendências da Comunicação Interna 2023", realizado em parceria com a Ação Integrada e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Entre eles está a falta de engajamento das lideranças como comunicadores. A pesquisa aponta que para 74% dos respondentes da pesquisa, o maior desafio apontado pelas empresas é engajar as lideranças como comunicadores.

O artigo destaca a importância da comunicação interna eficaz nas empresas e os desafios que as organizações enfrentam para envolver líderes, alcançar públicos operacionais, comunicar estratégias e cultura e gerenciar informações.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento e empatia dos gestores.

Artigo 5

Título: Apenas 4% das empresas têm cultura de dados avançada em comunicação.

Problema: O problema abordado no artigo é a falta de uma cultura de dados avançada em comunicação nas empresas brasileiras. A pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em parceria com a Cortex, revelou que apenas 4% das empresas no Brasil possuem uma cultura de dados avançada em comunicação. A maioria das empresas está em estágios iniciais (32%) ou intermediários (64%) quando se trata de uma cultura de dados na área de comunicação.

Apesar da crescente importância do uso de dados na comunicação e da expectativa dos líderes empresariais de que os comunicadores sejam fortes analistas de dados, a maioria das empresas ainda não alcançou um nível avançado de maturidade em relação à cultura de dados em suas estratégias de comunicação. A pesquisa também destacou que, embora haja uma jornada crescente em direção à maturidade na área de comunicação em relação aos dados, as empresas precisam investir mais na capacitação de profissionais e na adoção de práticas *data-driven* para obter uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes.

Tags dos Problemas: Gestão da informação e das ferramentas de comunicação.

Artigo 6

Título: Falha de comunicação está entre os principais problemas entre as empresas.

Problema: O problema abordado no artigo é a falha de comunicação que se manifesta tanto internamente, entre diferentes equipes e departamentos, quanto externamente, na relação com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. Os problemas decorrentes da falha de comunicação incluem: risco para a credibilidade da organização, possibilidade de perda financeira, prejuízo para o futuro da empresa, impacto na produtividade da equipe devido a dados incompletos ou incorretos, desperdício de tempo devido a reuniões ineficientes e atividades mal direcionadas, desmotivação das equipes devido à falta de clareza na comunicação, objetivos indefinidos devido à ausência de uma comunicação eficaz.

O artigo destaca, ainda, a importância da comunicação estratégica, especialmente em situações de crise, em que a falta de alinhamento na comunicação pode resultar em interpretações equivocadas e complicar ainda mais a situação. A comunicação é vista como um ativo valioso que interliga todas as áreas, públicos e o ecossistema que envolve a empresa.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento de equipes.

Artigo 7

Título: Comunicação interna da empresa ainda é desafio para empresas.

Problema: o artigo aborda falhas na comunicação interna, o que pode levar a problemas como insatisfação dos funcionários, baixa produtividade, dificuldades na retenção de talentos e falta de clareza nas diretrizes da empresa; ressalta que, apesar dos avanços tecnológicos, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em escolher os canais de comunicação corretos, eliminar falhas e ruídos na comunicação interna e estabelecer um ambiente aberto ao diálogo e ao *feedback* constante.

O artigo aponta que a comunicação interna eficaz é fundamental para melhorar a produtividade, reter talentos e fortalecer a cultura corporativa, contribuindo assim para o sucesso das estratégias de negócios da empresa.

Tags dos Problemas: Gestão da informação e das ferramentas de comunicação.

Artigo 8

Título: Comunicação piora nas empresas e falha pode ser humana.

Problema: O problema abordado neste artigo é a piora na comunicação nas empresas, particularmente em um contexto pós-pandemia, com a adoção do trabalho híbrido, e argumenta que a falha na comunicação não está relacionada às limitações das tecnologias utilizadas, mas sim a questões humanas.

O artigo destaca que, embora o trabalho híbrido seja uma realidade, muitos profissionais não conseguem efetivamente se comunicar nesse modelo, principalmente devido à falta de habilidades interpessoais. A comunicação “cara a cara” é vista como mais eficiente devido aos sinais não verbais, como expressões faciais, tom de voz e linguagem corporal, que são cruciais para a compreensão mútua. Também menciona que a comunicação digital não é necessariamente menos eficaz em termos de engajamento, desde que haja proximidade emocional, empatia, confiança e escuta entre os colaboradores. No entanto, muitos líderes não demonstram essas qualidades e, em vez disso, adotam uma abordagem ríspida ou inacessível no ambiente on-line.

A falta de processos estruturados e claros para facilitar a comunicação no trabalho em qualquer nível e modelo de atuação é apontada como um problema adicional. O artigo aponta que, embora o mundo corporativo esteja evoluindo rapidamente, as pessoas não estão se adaptando igualmente rápido às novas demandas de comunicação e interação no ambiente de trabalho.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento de equipes.

Artigo 9

Título: Comunicação interna no setor de varejo tem baixa adesão de funcionários.

Problema: O problema abordado no artigo é a baixa adesão dos funcionários do setor de varejo à comunicação interna das empresas, apesar do envio de uma quantidade considerável de mensagens internas. O texto aponta que, embora as empresas do setor de varejo enviem mais comunicações internas em comparação com outros setores, o engajamento dos funcionários é menor, com uma taxa de visualização de apenas 35,5%, o que fica abaixo da média geral de cerca de 42%.

O artigo destaca três principais pontos de atenção: dificuldade em manter uma comunicação clara e consistente, resultando em confusão e fragmentação de informações importantes para a equipe, como promoções e lançamentos de produtos; a falta de personalização nos comunicados, o que requer uma equipe diversificada, considerando a função e área de atuação de cada colaborador e a falta de acesso à informação, que pode resultar em uma equipe desinformada e na prestação de um serviço de baixa qualidade.

O texto também menciona que o *WhatsApp* é o canal com a maior taxa de abertura de comunicados, atingindo 50,31%, superando o e-mail. Além disso, o texto enfatiza a importância de adotar abordagens mais holísticas e baseadas em dados para melhorar a comunicação interna, incluindo o uso de variáveis para personalização, canais instantâneos como o *WhatsApp* e a segmentação de comunicados de acordo com equipes e áreas específicas.

Em resumo, o artigo destaca a necessidade de melhorar a eficácia da comunicação interna no setor de varejo, reconhecendo que uma comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso das empresas nesse mercado competitivo.

Tags dos Problemas: Falta de engajamento das equipes.

Artigo 10

Título: 6 em cada 10 funcionários não se dão ao trabalho de ler comunicados da empresa.

Problema: O problema abordado no artigo é a baixa adesão dos funcionários às comunicações internas nas empresas. A pesquisa da *Comunica.in* revela que, embora as empresas tenham muito a comunicar aos seus funcionários, a taxa de

visualização e, portanto, de engajamento com essas comunicações, é relativamente baixa. O artigo destaca que setores como financeiro, varejo e educação têm taxas de visualização abaixo da média geral, apesar do envio frequente de comunicados.

O relatório aponta que as ONGs têm um alto nível de engajamento com suas comunicações internas, com uma taxa de visualização de 74,5%. Por outro lado, os setores imobiliário e de saúde têm baixo engajamento, com taxas de visualização de 23,7% e 34,2%, respectivamente.

O uso do *WhatsApp* é destacado como o canal com a maior taxa de visualização de comunicados, representando 55,5% do total. O e-mail corporativo, aplicativos internos e a plataforma *Teams* também são mencionados como canais de comunicação interna.

No geral, a pesquisa revela que apenas 4 em cada 10 colaboradores visualizam as comunicações internas enviadas pelas empresas, com uma taxa média de visualização de 42%. O artigo enfatiza a importância de compreender melhor o público e personalizar as mensagens para melhorar a eficácia da comunicação interna. Além disso, o artigo ressalta a importância de investir em tecnologia como aliada no processo de comunicação interna para otimizar conteúdos e organização.

Tabela 2 - Resumo do levantamento

QUANTIDADE DE ARTIGOS PESQUISADOS	ABORDAGEM COM ASPECTO NEGATIVO
29	10

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3 - classificação dos problemas

CLASSIFICAÇÃO DO PROBLEMA	QUANTIDADE
a) Gestão da informação e das ferramentas de comunicação.	3
b) Falta de engajamento e empatia dos gestores.	3
c) Falta de engajamento de equipes.	4

Fonte: elaborado pelo autor

5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratar os problemas identificados nos artigos, estes foram classificados em três problemas centrais: 1) Gestão da informação e das ferramentas de comunicação, que ressalta como a má gestão pode impactar negativamente o desempenho organizacional; 2) Falta de engajamento e empatia dos gestores, que direciona a atenção para como a falta de empatia e engajamento dos líderes pode resultar em desafios significativos de comunicação; 3) Falta de engajamento de equipes, a que mais se destacou, traduz como a falta de engajamento dos colaboradores pode afetar a eficácia da comunicação interna e externa.

Em relação à falha na **gestão da informação e ferramentas de comunicação**, isso se deve a que lidar com a grande quantidade de informações disponíveis, principalmente após o advento da *Internet* e a chegada de novas tecnologias, é uma tarefa complicada, que requer planejamento e monitoramento das políticas organizacionais. Como assinala Starec (2012, p.14), a informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento e modifica o estoque mental de significados do indivíduo, traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao progresso da sociedade em que ele vive. Assim, como agente mediador na produção do conhecimento, a informação qualifica-se, em forma e substância, como o conjunto de estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo.

A questão que se coloca agora é: como trabalhar com a informação enquanto conjunto de estruturas significantes, com a intenção de direcioná-la a seu propósito de produtora de conhecimento para a sociedade? Como organizá-la, controlá-la e distribuí-la de maneira correta, considerando sua ingerência na produção do conhecimento?

Responder a essas perguntas é um desafio. E não há uma resposta única. Cada empresa ou organização deve fazer seu próprio planejamento da gestão da informação segundo suas necessidades, objetivos e missão. O importante é saber delinear seu campo de atuação para obter, elaborar, reter e repassar apenas as

informações pertinentes e importantes para seu ramo de negócio, sem tentar abarcar todas as informações que chegam ou ficam disponíveis, pois isso não seria produtivo, desgastaria as equipes e demandaria investimentos.

Por outro lado, a gestão da informação não se refere somente ao trato das informações, mas também às tarefas técnicas necessárias para lidar com as ferramentas tecnológicas. E isso demanda pessoal treinado e preparado, o que nem sempre é suportado pela maioria das empresas, seja por desconhecimento da necessidade, seja pela falta de recursos para investimentos.

Algumas das ferramentas mais comuns e as mais tecnológicas que ampliam as capacidades de comunicação nas organizações são: telefone fixo, celular, e-mail, site, blog, teleconferência (ex.: Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), mensagens instantâneas (ex.: WhatsApp, Slack), redes sociais (ex.: Facebook, LinkedIn, Instagram), ferramentas de colaboração em tempo real (ex.: Google Docs, Trello), compartilhamento de arquivos em nuvem (ex.: Dropbox, Google Drive), ferramentas de gestão de projetos, entre outros. Não obstante parecerem de fácil manejo, essas ferramentas, utilizadas em ambiente organizacional, precisam ser operacionalizadas por pessoal treinado, seja em questões tecnológicas, seja em questões linguísticas e, muitas vezes, as empresas enfrentam falhas ao utilizar essas ferramentas, principalmente por:

- Falta de investimento em infraestrutura tecnológica;
- Falta de conhecimento técnico dos colaboradores;
- Resistência dos colaboradores em adotar novas tecnologias;
- Falta de treinamento adequado;
- Problemas de conectividade ou instabilidade da rede;
- Dificuldade no uso de linguagem adequada (simples, clara e objetiva);
- Custo elevado das ferramentas;
- Falta de suporte técnico adequado;
- Dificuldade em encontrar ferramentas adequadas às necessidades da empresa.

Para superar essas dificuldades, as empresas precisam fazer um planejamento de ações que inclua o uso de ferramentas tecnológicas mais usuais e não aquelas muito pouco exploradas, ou que não oferecem o dinamismo em sua totalidade para,

assim, tentar assegurar que a comunicação flua com rapidez e de forma eficaz para os colaboradores e outras pessoas envolvidas.

Sobre a **falta de engajamento e empatia dos gestores** é possível deduzir que isso representa um desafio significativo e impacta negativamente o ambiente de trabalho, pois o engajamento dos colaboradores está intrinsecamente conectado à liderança eficaz. Gestores que não conseguem envolver suas equipes e inspirar um senso de propósito podem enfrentar problemas de produtividade, *turnover* e insatisfação geral dos funcionários. Quando gestores não demonstram engajamento, a cultura organizacional pode se deteriorar, levando a um ambiente de trabalho disfuncional.

A empatia também é um componente fundamental para construir relacionamentos saudáveis no local de trabalho, onde a boa comunicação é item essencial. Quando os gestores carecem de empatia, os colaboradores podem sentir que não são ouvidos, compreendidos e valorizados e isso pode levar a um declínio no desempenho da equipe, aumento do estresse e conflitos interpessoais.

A empatia e o engajamento são qualidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas, e quando os gestores incorporam esses traços em seu estilo de liderança, contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e para o sucesso global da organização.

A respeito da **falta de engajamento de equipes**, isso representa um desafio que pode prejudicar enormemente o sucesso da organização. O engajamento das equipes é mais do que apenas cumprir tarefas; envolve um comprometimento emocional e psicológico com sua organização e suas metas. Quando as equipes não estão engajadas, as empresas enfrentam desafios que incluem baixa produtividade, alta rotatividade de funcionários, comunicação ineficaz e falta de inovação. Além disso, a falta de engajamento pode afetar negativamente a cultura organizacional e a satisfação dos clientes.

Para enfrentar o desafio da falta de engajamento das equipes, as organizações devem adotar canais de comunicação abertos e transparentes para que os colaboradores se sintam ouvidos e informados; os gestores devem motivar, inspirar

e recompensar suas equipes pelo bom desempenho e comprometimento, ajudando a promover uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo e na colaboração, o que pode melhorar substancialmente a comunicação. Também é importante oferecer *feedbacks* construtivos e ouvir os colaboradores. É interessante incentivar o desenvolvimento individual, ofertando oportunidades de aperfeiçoamento de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades para que o colaborador se sinta valorizado e, dessa forma, sinta-se motivado a desenvolver melhor suas tarefas na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, é possível observar uma grande transformação no ambiente empresarial/organizacional, impulsionada principalmente pelos avanços nas tecnologias de comunicação e informação.

A disseminação das ferramentas de comunicação digital afetou todos os aspectos do desenvolvimento organizacional, incluindo a produtividade, a comunicação interna e a colaboração entre as equipes. A gestão eficaz da comunicação não depende apenas de recursos financeiros, mas também de uma compreensão de sua relevância e de escolha criteriosa das ferramentas de comunicação e treinamento adequado dos colaboradores.

Nesse contexto, aparecem também os desafios para estabelecer uma comunicação organizacional eficiente, e se tem percebido a presença nas mídias e periódicos digitais de muitas matérias jornalísticas e artigos sobre a comunicação organizacional; muitos têm uma abordagem negativa, que expõe problemas que afetam a comunicação, como a falta de alinhamento entre liderança e funcionários, obstáculos na adoção de novas tecnologias, barreiras culturais e desafios tecnológicos.

Refletindo sobre o tema, surgiu a ideia de verificar nesse material quais seriam os problemas de comunicação mais recorrentes, classificá-los, analisá-los e propor sugestões para contorná-los.

Um dos problemas destacados nesta análise foi a falha na gestão da informação e uso das ferramentas de comunicação, que pode estar ocorrendo pela falta de conhecimento necessário por parte do colaborador, o que afeta a eficiência e produtividade.

Outro problema importante é a dificuldade em se manter uma comunicação clara e consistente, por falta de empatia e engajamento do gestor. Outro desafio importante é a falta de engajamento dos funcionários, com taxas de visualização de comunicados internos abaixo da média em vários setores, incluindo o varejo, finanças e educação. Isso indica que muitos colaboradores não estão prestando atenção ou se engajando com a comunicação interna criada pelas empresas.

Ao refletir sobre esses problemas, também examinamos possíveis soluções para contorná-los. Por exemplo, a respeito da falha na gestão da informação e ferramentas de comunicação, as empresas precisam fazer um planejamento de ações que inclua o uso de ferramentas tecnológicas mais usuais e garantir treinamento de uso aos colaboradores e outras pessoas envolvidas. Sobre a falta de engajamento e empatia dos gestores, as organizações devem adotar canais de comunicação abertos e transparentes para que os funcionários se sintam ouvidos e informados, e os gestores devem motivar, inspirar e recompensar suas equipes pelo bom desempenho e comprometimento. E, por fim, sobre a falta de engajamento das equipes, as organizações devem adotar canais de comunicação abertos e transparentes para que os colaboradores se sintam ouvidos e informados; os gestores devem motivar, inspirar e recompensar suas equipes pelo bom desempenho, oferecer *feedbacks* construtivos e ouvir os colaboradores, além de incentivar o desenvolvimento individual, ofertando oportunidades de aperfeiçoamento de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades.

Em conclusão, é preciso aprimorar a comunicação organizacional para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um macroambiente cada vez mais competitivo e globalizado. A capacidade de se adaptar e abraçar as transformações na comunicação será crucial para o futuro das organizações, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da C. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Manole, 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. São Paulo: Editora Saraiva 2006

GOMES, Emerson C. **Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, F.; BASTOS, F. **Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. Anais [...]. São Paulo: INTERCOM, 2008. p. 1-15

STAREC, Claudio. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2012.

WOOD, Perry. **Os segredos da comunicação interpessoal: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros**. Tradução de: Secrets of the people whisperer. Rio de Janeiro: Editoração DFL 2007.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL – *CAMPUS* LINHARES

VINÍCIUS SOUZA SANT'ANA

DESAFIOS QUE AFETAM A COMUNICAÇÃO: COMO CONTORNÁ-LOS?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial do Instituto Federal do Espírito Santo – *Campus* Linhares, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Aprovado em 31 de outubro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA


SANDRA MARA MENDES DA SILVA
BASSANI:00025411730

Assinado de forma digital por
SANDRA MARA MENDES DA SILVA
BASSANI:00025411730
Dados: 2023.12.28 13:18:28 -03'00'

Prof^a. Dr^a Sandra Mara Mendes da Silva Bassani

Instituto Federal do Espírito Santo


Orientadora

Documento assinado digitalmente
 REGINALDO VASCONCELOS SENA
Data: 28/12/2023 13:00:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. MSc. Reginaldo Vasconcelos Sena

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 OCTAVIO CAVALARI JUNIOR
Data: 28/12/2023 10:45:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Octavio Cavaleri Junior

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Externo