

A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO CRUCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

COMMUNICATION AS A CRUCIAL ELEMENT IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Albertino Kennedy Nazário da Silva¹

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar os achados de pesquisas que versam sobre a comunicação nas organizações, na atualidade, a partir de uma busca em um portal eletrônico, considerando os anos de 2020 e 2021. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (GALVÃO; PEREIRA, 2014), de artigos publicados no *Scientific Eletronic Library Online* (Portal SciELO) no período de 2020 a 2021. Foram encontrados 23 artigos, sendo 14 em 2020 e 09 em 2021. Destes, foram analisados 04, sendo 02 de cada ano (JUNQUEIRA; CAMACHO; SANTOS, 2021; CASSOL et al., 2021; RIZZI; BIANCO; SOUZA, 2020; NEIDENBACH; CEPELLOS; PEREIRA, 2020) os quais revelaram que o construto da sobrevivência, crescimento e lucratividade (SCL), a tecnologia da informação e comunicação (TIC), a gamificação, são algumas ferramentas estratégicas facilitadoras da boa comunicação interna organizacional para o alcance dos objetivos das organizações. É necessário que todos se sintam parte integrante e importante de todo o processo organizacional.

Palavras-chave: Comunicação nas Organizações. Comunicação na Empresa. Ferramenta Estratégica.

ABSTRACT

This article aimed to analyze research findings that deal with communication in organizations today, based on a search on an electronic portal, considering the years 2020 and 2021. To this end, a systematic review of literature (GALVÃO; PEREIRA, 2014), of articles published in the Scientific Electronic Library Online (Portal SciELO) in the period from 2020 to 2021. 23 articles were found, 14 in 2020 and 09 in 2021. Of these, 04 were analyzed, 02 of each year (JUNQUEIRA; CAMACHO; SANTOS, 2021; CASSOL et al., 2021; RIZZI; BIANCO; SOUZA, 2020; NEIDENBACH; CEPELLOS; PEREIRA, 2020) which revealed that the construct of survival, growth and profitability (SCL), information and communication technology (ICT), gamification, are some strategic tools that facilitate good internal organizational communication to achieve the organizations' objectives. It is necessary for everyone to feel an integral and important part of the entire organizational process.

¹ Mestrando do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da World University Ecumenical, e-mail: albertinokennedy@gmail.com.

Keywords: Communication in Organizations. Communication in the Company. Strategic Tool.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o pensamento vigotskiano, ao interagir com o meio e com as pessoas, o ser humano se desenvolve e pode modificar o ambiente de convívio, o qual está inserido. Corroborando com esse pensamento, Paulo Freire assinala:

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão [...] Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos, há homens que, em comunhão, buscam saber mais [...] Se é dizendo a palavra com que, “pronunciando” o mundo, os homens o transformam, o diálogo se impõe como caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens (FREIRE, 2011, p. 77-78).

Em se tratando de organizações ou empresa, a comunicação é importante para criar uma ligação segura e de confiança entre seus componentes e o público. Ela promove entre todos, o sentimento de pertencimento de todo o processo de produção, levando ao engajamento dos envolvidos em tudo que compõe o organismo vivo da empresa. Esse envolvimento traz resultados positivos, resultando em uma conexão mais eficiente entre todos.

Sem haver uma comunicação interna eficaz na empresa, certamente, ela não conseguirá alcançar os objetivos da organização. Assim, a Comunicação Empresarial torna-se uma necessidade organizacional no intuito de se atingir o sucesso almejado, portanto, a comunicação assume uma posição de destaque no interior das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, com o objetivo de ampliar os achados do artigo intitulado: “A importância da Comunicação nas Organizações: uma Revisão Sistemática de

Literatura”² buscou-se analisar, nesta produção, os achados de pesquisas que versam sobre a comunicação nas organizações, na atualidade, a partir de uma busca em um portal eletrônico, considerando, dessa vez, os anos de 2020 e 2021.

Para isso, replicou-se os procedimentos metodológicos de uma pesquisa feita anteriormente. Assim, optou-se pela metodologia da revisão sistemática de literatura (GALVÃO; PEREIRA, 2014). Delimitou-se o período de 2020 a 2021, a partir da exploração da base de dados do *Scientific Eletronic Library Online* (Portal SciELO).

Selecionou-se trabalhos destes anos que apresentassem, no título e/ou resumo, correspondência com a proposta deste estudo. Com o uso do descritor: Comunicação nas Organizações e aplicação dos filtros de Coleções: Brasil; Idioma: Português e Anos de Publicação: 2020 e 2021, localizou-se 23 produções: 14 em 2020 e 09 em 2021. Destes, selecionou-se 04 artigos, analisados na íntegra, conforme a Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Quadro dos dados revelados em pesquisas acerca da comunicação organizacional (2020-2021).

DESCRIPTOR	QUANTIDADE DE TRABALHOS (2020 A 2021)	QUANTIDADE DE TRABALHOS ANALISADOS	AUTORES ANALISADOS
Comunicação nas Organizações	23	04	JUNQUEIRA; CAMACHO; SANTOS (2021); CASSOL ET AL. (2021); RIZZI; BIANCO; SOUZA (2020); NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA (2020).

FONTE: Portal SciELO, 2022.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica deste artigo, as análises e as considerações finais.

² Nesse artigo, analisou-se artigos referentes ao ano de 2019 (MELO ET AL. 2019; FALQUETO ET AL., 2019). Nesta versão, agora, sentiu-se a necessidade de ampliar os achados dessa pesquisa considerando, dessa vez, os anos de 2020 e 2021.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional é:

A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Para Terciotti e Macarenco (2009, p. 02), a comunicação: “É o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação”.

Para haver comunicação, Terciotti e Macarenco (2009) elencam alguns elementos essenciais, que, sem pelo menos um deles, há falhas na comunicação, são eles: emissor, receptor, mensagem, ambiente ou contexto, canal ou meio de comunicação e código. Esses elementos essenciais da comunicação proporcionam a participação de todos que comunicam, enquanto participantes ativos de uma equipe ou grupo, colaborando na melhoria da execução das tarefas desempenhada pelos colaboradores da empresa.

2.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, apresentam-se as discussões e os resultados das 04 análises:

Junqueira; Camacho e Santos (2021), objetivaram verificar o nível de evidenciação do construto sobrevivência, crescimento e lucratividade (SCL) na missão organizacional de 220 grandes empresas brasileiras e no discurso coletivo de diferentes setores econômicos, classificados de acordo com o Anuário Maiores &

Melhores da Revista Exame. O benefício da missão alinhada ao planejamento estratégico está na adequada comunicação aos *stakeholders*³ quanto aos propósitos de SCL no longo prazo, partindo do pressuposto de que a comunicação compreensiva e objetiva permite minimizar riscos de insucessos durante o processo de gestão.

Os autores apontam que:

A preocupação com o nível de evidenciação do construto SCL decorre da necessidade de comunicação adequada dos objetivos de longo prazo da organização, visto que o estabelecimento de uma missão de forma inadequada pode gerar desconfiança nos *stakeholders* quanto ao que é declarado e o que é praticado [...] Uma missão clara, objetiva e sem dissimulações pode estimular a confiança dos acionistas de que o processo de gestão será desenvolvido com maior propensão para o alcance dos objetivos organizacionais de longo prazo. [...] . Além disso, as análises discursivas sobre a comunicação das missões contribuem para discussões acadêmicas, uma vez que fornecem informações valiosas sobre estratégicos objetivos de longo prazo das organizações. [...] uma missão que evidencie adequadamente o construto SCL denotaria a intenção da organização em alcançá-lo, favorecendo a comunicação com os *stakeholders*. (JUNQUEIRA; CAMACHO; SANTO, 2021, p. 14-15).

Como resultados do estudo, percebe-se que a maioria das empresas analisadas na amostra não inclui SCL em suas missões e, aquelas que o fazem, discursam com imprecisão discursiva, sem muita clareza na evidenciação dos componentes. Para as organizações, os achados indicam a necessidade de reflexão sobre o conteúdo a ser utilizado na formulação de suas missões.

Cassol et al. (2021) analisaram a influência da aprendizagem interorganizacional (AIO) sobre a capacidade absorptiva (Acap), potencial (Pacap) e realizada (Racap), no ambiente de 215 pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no estado de Santa Catarina, Brasil. O estudo contribuiu para o entendimento e a expansão das pesquisas da AIO operacionalizadas por meio dos elementos da Acap.

Para Cassol et al. (2021), a compreensão desses aspectos é fundamental para

³ Tradução: Partes Interessadas.

o desenvolvimento de novas competências das PMEs brasileiras e/ou de países emergentes, imersas em setores dinâmicos e de alta mobilidade tecnológica, para adaptação e desenvolvimento de novas capacidades.

Os resultados demonstraram que as relações de AIO são capazes de influenciar o desenvolvimento de novas competências e possuem forte influência sobre o desenvolvimento da Acap. “Esses atributos tornam-se ainda mais relevantes se as PMEs estiverem localizadas em setores dinâmicos e de alta mobilidade tecnológica, como os setores de tecnologia de informação e comunicação (TIC)” (CASSOL et al., 2021, p. 03).

Sabe-se que diante do dinamismo empresarial, surge a necessidade de haver meios para o agrupamento e exploração das ferramentas capazes de identificar as lacunas e oportunidades existentes no processo de funcionamento que envolvem recursos humanos e materiais, a TIC colabora para o bom funcionamento organizacional da empresa, na captação e transformação de dados em informações relevantes para a tomada de decisões por parte dos gestores com vistas à evolução da empresa.

Para Cassol et al. (2021):

Ficou evidente a prática de atuação em rede para atualizar e desenvolver as metodologias e tecnologias existentes nas empresas. [...] Os resultados desta pesquisa forneceram suporte à compreensão de que a AIO no ambiente de PMEs no setor de TIC é fundamental para o desenvolvimento de novas capacidades, neste estudo observada pela Acap. (CASSOL et al., 2021, p. 20).

Em conformidade com Cassol et al. (2021), a habilidade das organizações em adquirir, assimilar, aplicar e internalizar os conhecimentos disponíveis no setor, por meio de relações interorganizacionais, foi fundamental para a adaptação e sobrevivência.

Rizzi; Bianco; Souza (2020), objetivaram analisar as dramáticas envolvidas nos processos de renormalização em situações de trabalho em uma empresa

beneficiadora de vidros. Tal estudo evidenciou a busca do alcance de metas de produção e a redução de perdas processuais num meio infiel, no qual a organização do trabalho se pauta pela hierarquia, com a valorização do cumprimento de ordens envoltas de pouca comunicação entre os níveis hierárquicos ou de reconhecimento dos saberes dos operários.

Nesse estudo, ficou evidente que os operadores eram vistos por seus superiores como meros executores de tarefas. “As informações provenientes dos saberes do chão de fábrica não são consideradas pelos ocupantes de cargos em níveis superiores porque sequer são ouvidas” (RIZZI; BIANCO; SOUZA, 2020, p.772). Essa organização reflete no sentimento dos operários, os quais se sentem invisíveis, não humanos, desvalorizados, preteridos, insatisfeitos e infelizes, como é possível se verificar em alguns dos trechos expressos pelos operários na pesquisa de Rizzi; Bianco; Souza (2020, p.772-773):

Na verdade, eu tenho a sensação que estamos aqui só para produzir, parece que não somos humanos, que não merecemos reconhecimento, parece que isso aqui só se resume a números e perdas. Essa falta de reconhecimento acaba nos deixando desanimados. (Antônio, 2017); Infelizmente, aqui na empresa nós não somos valorizados, e muito menos reconhecidos. Mas quando você está trabalhando, se quebrar uma peça, duas peças, na hora vai vir um superior aqui questionar sobre essas perdas, falar que temos que ser mais atentos, que isso não pode acontecer. Mas quando tem que dar os parabéns para um operador que alcançou a meta ninguém vem. (José, 2017); É importante ser reconhecido pelos supervisores, quem não gosta de receber os parabéns? Isso alegra até nosso dia. Só que aqui isso não acontece. Ninguém sabe quem foi o responsável pelo recorde de produção, ou quando ele foi alcançado. Só sabemos que temos que produzir... Se a gente fica longe da meta, somos cobrados, mas quando atingimos não somos valorizados. (João, 2017).

Nesse artigo, ficou claro que os colaboradores não se sentiam parte integrante da engrenagem que compõe a empresa, no sentido de que não eram ouvidos por seus superiores, o que gera um sentimento de invisíveis para pensar o funcionamento da empresa, embora fossem convocados à execução de tarefas para o alcance de suas metas, que muitas vezes se mostravam inalcançáveis e, quando alcançadas,

faltava um *feedback* positivo acerca de suas ações, destoando do que se pensa sobre a organização na atualidade.

Neidenbach; Cepellos; Pereira (2020) discutiram a gamificação nas organizações enquanto processos de aprendizado e construção de sentido. Para isso, adotaram como pergunta central do estudo a seguinte questão: como são percebidos os processos de aprendizado e a construção de sentido da gamificação como ferramenta organizacional?

Em conformidade com Neidenbach; Cepellos; Pereira (2020), a gamificação pode ser compreendida como uma estratégia de aprendizagem, que se torna possível devido aos avanços do conhecimento, da tecnologia de ensino-aprendizagem e da cultura lúdica. A gamificação:

[...] tem sido estudada, majoritariamente, pelas áreas de educação e pesquisa, psicologia, ciências computacionais, comunicação e, em menor escala, gestão e negócios. Dentre as perspectivas de estudos, destaca-se seu impacto como ferramenta educacional de engajamento de estudantes, cognição, aprendizagem e desenvolvimento da comunicação via enigma em ambientes virtuais, engajamento de clientes e gestão de risco, entre outros. (NEIDENBACH; CEPELLOS; PEREIRA, 2020, p. 738).

Nesse caso, observa-se a gamificação como uma estratégia positiva nas empresas, que influencia no desenvolvimento da comunicação na organização.

Ainda segundo Neidenbach; Cepellos; Pereira (2020, p. 730):

A área de estudos de gamificação inclui jogos, brinquedo, brincadeira e ludicidade, mantendo, ainda, interface com outros temas, tais como fantasia, imaginação, ócio e lazer (FORTUNA, 2017). A amplitude temática acena para várias possibilidades de intersecções, mas, especificamente neste artigo, analisa-se essa ferramenta aplicada ao contexto de gestão.

A partir dos relatos de seis expertises na área e por meio da análise temática, chegou-se a dois níveis de análises: a) o nível organizacional e b) o nível individual. Tais níveis foram apresentados em três dimensões: a organização, o time/a equipe e a individual do trabalhador.

Foi identificada a existência de bons resultados para os níveis organizacional e individual. Assim, destaca-se na dimensão organizacional a melhoria na produtividade, na aprendizagem e nos processos de inovação e *update* organizacional. Na dimensão de time/equipe, notaram-se melhorias no clima organizacional, na comunicação e no trabalho colaborativo. Na dimensão individual, houve desenvolvimento do trabalhador, autonomia, autoestima e maior transparência na relação entre líderes e liderados, bem como empoderamento.

Para a gamificação ocorrer, é preciso haver uma “integração, comunicação e cocriação entre a organização, o trabalhador e sua equipe”. (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 735). A gamificação, a partir do estudo analisado, mostrou-se uma aliada importante organizacional e estimulante para o funcionário. Adicionalmente, constitui-se como uma experiência válida e rica tanto para o funcionário quanto para a empresa, desde que o game seja trabalhado em conjunto com outros elementos de gestão.

Além disso, é uma ferramenta de treinamento menos onerosa para a empresa que o treinamento presencial, que pode ocorrer, inclusive sem ser no tempo real do funcionário, mas no tempo que a plataforma disponibiliza e isso desperta nos funcionários, o sentimento de pertencimento e transparência (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020).

A seguir, é possível verificar um aspecto relevante observado na implantação da gamificação nas organizações investigadas:

O processo de desenho da ferramenta de gamificação nas organizações entrevistadas iniciou-se com reuniões entre a consultoria, a alta gestão e as demais áreas envolvidas, para definição e alinhamento das expectativas da equipe sobre a ferramenta. (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 735).

Pode-se dizer que a proposta da gamificação nas organizações, a partir do estudo de Neidenbach; Cepellos; Pereira (2020) contraria o modelo de hierarquização taylorista (com decisões de cima para baixo) observado no estudo de Rizzi; Bianco;

Souza (2020). A gamificação serve à colaboração entre todos, conforme alguns dos colaboradores desse estudo:

A gamificação foi estimulada não para gerar uma competição entre as pessoas, mas para gerar uma colaboração entre as pessoas. Colaborar é legal e colaborar vale pontos [E3] [...] A gente percebe que essa comunicação alinhada tem favorecido bastante o engajamento (...). Toda quarta-feira temos conteúdo em destaque da semana, conteúdo livre voltado à cultura digital, ferramentas ágeis, feedback, experiências de vendas. São pílulas do conhecimento rápidas e objetivas; isto favoreceu o engajamento para conhecer a ferramenta [E5]. [...] Este é um dos pilares da gamificação: entender qual é o objetivo das pessoas para alinhar ao objetivo da empresa. Cabe ressaltar que a gamificação não caminha sozinha; a estratégia de comunicação se faz necessária. Não é um joguinho, as pessoas não estão ali para perder tempo [E1] (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 735-737).

A gamificação oferece uma oportunidade do trabalho com habilidades de liderança e trabalho em equipe. É um modelo que favorece a promoção da comunicação clara junto aos envolvidos na organização trazendo um espírito colaborativo, participativo, estimulante no compartilhamento das informações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa, foi possível verificar que: a) há necessidades de se ampliar discussões e reflexões acerca dos componentes da SCL, já que eles decorrem da necessidade de comunicação adequada dos objetivos de longo prazo da organização, e, por sua vez, favorecem a comunicação com todas as partes envolvidas; b) a TIC colabora para a organização do fluxo das informações, de maneira rápida e clara, favorecendo a comunicação imediata a todos os setores envolvidos na organização; c) há empresas pautadas em práticas hierarquizadas que cometem falhas na comunicação e minimizam a importância dos operários no todo organizacional, destaca-se a importância de se distanciar de práticas hierarquizadas que excluem e invisibilizam as partes integrantes das empresas; d) a gamificação foi

apontada em uma das pesquisas como uma estratégia positiva nas empresas, que influencia no desenvolvimento da comunicação na organização, bem como na oportunização do trabalho em equipe para o alcance de objetivos comuns da empresa. Conforme a abordagem comportamental da psicologia educacional, a gamificação pode ser traduzida como um reforço positivo importante para a implementação e manutenção do desenvolvimento nas empresas ou organizações.

REFERÊNCIAS

CASSOL, Alessandra et al. Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: pesquisa empírica em pequenas e médias empresas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-28, eRAMR210035, 2021. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712021000100201&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de mar. de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra. 2011.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p.183-184, mar. 2014.

JUNQUEIRA, Emanuel; CAMACHO, Reinaldo; SANTOS, Eric Ferreira dos. Análise do nível de evidenciação da missão de empresas brasileiras de grande porte. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 32, n. 85, pág. 13-28, jan./abr de 2021. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/K7gdSF4CTfKwJLDsPWZDrn/?lang=pt#>>. Acesso em 20 de mar. de 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

NEIDENBACH, Soraia Finamor; CEPELLOS, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 18, n. spe, p. 729-741, Nov. 2020. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/RbdpN7vpVLvbqPLgszzH5Rr>>. Acesso em 20 de mar. de 2022.

RIZZI, Jéssica de Azerêdo; BIANCO, Mônica de Fatima; SOUZA, Eloísio Moulin de. Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 27, n. 95, p. 757-786, Dec. 2020. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/w8wN6DpzVMTDyGn7sqF99xL/?lang=pt#>>. Acesso em 20 de mar. de 2022.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.