

A Importância Da Comunicação nos Sistemas de Gestão

* Marisa Crivelaro da Silva

RESUMO

As organizações vêm sendo consideradas como sistemas sociais onde as pessoas, além de trabalharem para seu sustento, convivem, aprendem e desenvolvem-se, em âmbito pessoal e profissional; deixam de ser simples recursos humanos e passam a ser vistas na sua totalidade e complexidade, como seres de relação, dotados de inteligência, afetividade, espiritualidade, percepções singulares, sonhos e projetos de vida diferenciados. Essas dimensões interagem e influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas, de modo considerável. E o que anima e sustenta toda essa rede de relações são as diversas formas de comunicação.

Este artigo tem o propósito de contribuir com reflexões sobre o tema da comunicação organizacional.

Palavras-chaves: comunicação organizacional; relações interpessoais; liderança

INTRODUÇÃO

Nos processos de interação humana, a comunicação vem ganhando espaços cada vez mais ampliados e é focalizada em muitos cursos de formação na área da educação e da gestão das organizações. Conforme destaca Chiavenato (2004, p. 81) essa é uma área em que as pessoas podem fazer grandes progressos na melhoria da eficácia de seu próprio desempenho e, também, podem melhorar o seu relacionamento interpessoal com o mundo externo. O autor destaca que a comunicação “ É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.”

Vale ressaltar que nos processos de relações interpessoais que acontecem no interior das organizações, a comunicação figura como uma importante estratégia de gestão e tem se constituído num diferencial relevante no contexto deste novo século.

Convém que se reflita, de modo mais detalhado, sobre as inúmeras variáveis que

interferem nos processos de comunicação e afetam fortemente as pessoas e as instituições como um todo. Sabe-se que grande parte dos problemas enfrentados por muitas organizações têm suas causas primeiras em formas deficientes de comunicação entre líderes e liderados e, também, dos colaboradores entre si. Esse fato gera conseqüências negativas para o clima organizacional e, inegavelmente, ocasiona reflexos sobre o desempenho das pessoas que são responsáveis por gerar resultados.

* Graduada em Letras, pós-graduada em Psicopedagogia e Docência do Ensino Superior, Mestre em Educação, MBA em Gestão Educacional. Coordenadora Pedagógica e Vice-Diretora do Colégio Marista Sant'Ana/Uruguaiana-RS, docente do curso Pedagogia- Habilitação em Séries Iniciais da PUCRS/ Campus Uruguaiana, Coordenadora da comissão de estágio do referido curso.

Há, pois, que se estar atento ao modo como se estrutura o processo de comunicação no interior das organizações, apurar diagnósticos e mapear situações de inadequação para que se criem planos de ação específicos, que garantam a dinamicidade, eficiência e eficácia dos processos de comunicação interna e externa.

No quadro abaixo podem-se vislumbrar algumas dessas variáveis intervenientes, que criam barreiras à comunicação:



Figura 1. Barreiras ao Processo de Comunicação Humana

Fonte: Chiavenato (2004, p.79)

Ao experimentar-se estabelecer uma relação da teoria com a prática cotidiana das organizações escolares, é possível relacionar as variáveis apontadas por Chiavenato, com algumas situações específicas da rotina escolar. A primeira delas traduz-se, por exemplo, em momentos onde se tenta introduzir mudanças nos processos. As idéias pré-concebidas, se não forem cuidadosamente trabalhadas, confrontadas e desmistificadas, têm o poder de inviabilizar qualquer proposta de mudança que se tente implementar. Há pessoas que, com prontidão, diria quase que instintiva, reagem frontalmente, comunicando sua descrença no processo de inovação; fazem interpretações pessoais sobre o que pode não dar certo e as divulgam como “verdades”, influenciando, muitas vezes, induzindo outros sobre suas impressões pessoais, seus significados personalizados.

Nesse sentido, vale lembrar daquele provérbio que diz “A verdade é um espelho que caiu das mãos de Deus e se quebrou. Cada um escolhe um pedaço e diz que toda a unidade está naquele caco”. É preciso que se esteja de espírito desprevenido, aberto para se buscar a melhor forma e não um tentar convencer o outro de que a sua opinião é a melhor, que está com a verdade absoluta. Se isso acontecer, a comunicação ficará truncada. Não acontecerão trocas, mas imposições de um sobre o outro, gerando animosidades, discórdias e distanciamentos.

Outro fator decisivo evidenciado na figura 1 é a habilidade de comunicação. Amélio (in MAXWELL, 2004, p.31) faz este alerta: “Se um líder não é capaz de transmitir uma mensagem com clareza e motivar os outros a agir de acordo com ela, então nem mesmo importa ter uma mensagem”. Esse discurso é revelador e nos interpela, nos desafia a uma constante auto-análise sobre como estamos operacionalizando as comunicações nos nossos ambientes de trabalho. Elas geram motivação e interesse nos ouvintes ou inquietações, incertezas e mágoas? São comunicações fundamentadas em dados que asseguram confiabilidade ou têm bases empíricas, feitas por deduções pessoais ou grupais?

É bom, também, que além de nos questionar sobre o conteúdo do que dizemos, que lembremos deste fato importante: não nos comunicamos apenas com o que dizemos. A forma como fazemos essas comunicações, nossa postura corporal e nossas reações fisionômicas influem, decisivamente, para garantir a eficiência da comunicação.

ASPECTOS A SE CONSIDERAR NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

a) **Simplicidade**

Tem a ver com uma linguagem clara, adequada ao contexto social em que é veiculada. Martins (2003, p.13) aponta, como referência, a pessoa de Champagnat que cultivou a simplicidade como uma virtude distintiva do seu estilo de Educar. Ressalta que essa simplicidade manifesta-se no trato simples, franco, dialogal, que permite alcançar, não só a inteligência, mas o coração e a vontade, ou seja, um discurso que motiva e impulsiona à ação. Geralmente quem tenta impressionar, fazendo uso de vocabulário muito técnico, complexo, corre o risco de não ser compreendido e se as pessoas não souberem o que o comunicador deseja, o que espera delas, não haverá mobilização, envolvimento, adesão, comprometimento com a causa que se propõe. Portanto, deve haver clareza na fala, linguagem direta e associada à realidade do grupo para o qual se faz a comunicação.

Polito (2004) ressalta a importância de se cuidar da apropriação do vocabulário. Considera que o vocabulário ideal não é aquele com tal grau de sofisticação que se torne incompreensível. Conforme declara o autor, as pessoas não estão interessadas em palavras difíceis, mas em compreender a mensagem e não poderão concentrar-se no conteúdo da mesma, se tiverem de se preocupar com o significado das palavras. Isso, comumente, gera desinteresse nos ouvintes. Também não se deve fazer uso de um vocabulário que o autor classifica como “vocabulário pobre”, aquele que atende somente as necessidades primárias do dia-a-dia, cheio de gírias - o que revelará o despreparo da pessoa para falar em público.

Polito (2004) alerta que palavras e piadinhas vulgares, frases feitas, desgastados pelo uso, não devem fazer parte da boa expressão verbal. É uma questão de adequação. Já o uso de vocabulário técnico, como refere o autor, atinge somente um público específico, que está familiarizado com ele e compreende seu significado. Por exemplo: num encontro que reúne público diverso, se um médico for fazer uso da palavra e usar vocabulário específico do campo da medicina, sua mensagem só será compreendida na íntegra, pelos médicos e profissionais do ramo da saúde que estiverem presentes no encontro. Conforme aconselha o referido autor, o melhor vocabulário é aquele que se adapta a qualquer ouvinte. Com simplicidade, mas com consistência.

b) Convicção, entusiasmo

Num processo de comunicação, além da clareza, da objetividade e do vocabulário adequado, a linguagem corporal deve refletir entusiasmo por parte do comunicador, a tal ponto, capaz de sensibilizar as pessoas e mobilizar suas energias em favor de um propósito comum.

Além de se mostrar entusiasmado ao veicular a mensagem, o comunicador deve, também, mostrar-se convicto, acreditar, de fato, no que diz. Quando se faz uma comunicação de modo entusiasmado e convicto, passa-se um sentimento de segurança às pessoas, o que potencializa suas chances de engajamento com a proposta. Se, no entanto, a pessoa que fala não acredita no que diz, não convencerá. As pessoas têm grande sensibilidade e forte intuição para perceber incoerências. Maxwell (2004, p.34) diz que “Pessoas simples tornam-se comunicadores extraordinários quando estimulados pela convicção”.

É importante que nos lembremos de nossas próprias experiências quando ouvimos alguém falar num congresso, num encontro ou numa reunião. As pessoas comentam quando se agradam de um palestrante, de um orador. E, normalmente, os mais apreciados são aqueles que veiculam sua mensagem de um jeito entusiasmado e convicto e que marcam, não apenas pelo que dizem, mas pela forma como tocam a sensibilidade, os sentimentos, o coração das pessoas.

c) Coerência entre discurso e linguagem corporal

Um bom comunicador fala com o corpo, através dos gestos, da expressão fisionômica, do tom de voz, sobretudo, através do olhar. Uma pessoa que comunica uma notícia alegre, mas apresenta um semblante sério e um linguajar cheio de formalidades, não atinge o coração das pessoas. O fato de não se perceber coerência entre a mensagem veiculada e a expressão fisionômica, a postura corporal de quem a veicula, afeta o estado de espírito de quem recebe a informação.

Do mesmo modo, quando se vai comunicar uma situação de crise, o momento requer uma postura de seriedade, mas também de serenidade. Jamais se devem usar palavras ou evidenciar expressões fisionômicas que denotem sentimento derrotista, de medo ou desesperança. O estado de espírito de quem comunica contagia as demais pessoas. Não se deve subestimar os efeitos da postura de um comunicador ao emitir uma mensagem. Somos sabedores do papel que as emoções exercem, historicamente, na estruturação do fenômeno

humano. Nesse sentido é prudente que se analise, com muita atenção, a afirmação de Oliveira (1997, p.38):

“Quando se trabalha com grupos que vivem emoções intensas, percebe-se que há uma “contaminação” emocional entre os membros. O ambiente do grupo influencia até mesmo os participantes não diretamente envolvidos. Por exemplo, quando acontece um diálogo áspero entre dois membros do grupo, os outros participantes tornam-se tensos, ainda que não sejam protagonistas da ação. Ou, se alguns se emocionam e choram, muitos outros se emocionam profundamente (...)”.

O mesmo autor (ibidem, p.73) enfatiza que o nosso comportamento sofre contínua avaliação de nossos pares, como uma espécie permanente de controle. Por essa razão, é fundamental que a pessoa que vai comunicar alguma informação, avalie, selecione criteriosamente e ponderadamente o que irá dizer e qual será o momento mais oportuno para se fazer tal comunicação. Ao contrário do que se pensa, comunicação requer planejamento, estratégia, não pode ser algo feito de improviso, ou algo ocasional, ao qual não se dê a devida importância. As consequências de uma comunicação mal feita podem gerar prejuízos e afetar muitas dimensões da Instituição.

d) Comunicação oral e escrita: questões a considerar

É muito importante que, durante uma comunicação verbal, a pessoa que emite a mensagem observe o público ouvinte, dirija-lhes o olhar. A comunicação visual faz com que as pessoas se sintam valorizadas e ajuda na percepção de reações que o conteúdo do discurso possa provocar nos ouvintes. Em caso de se notar desinteresse, poder-se-á redimensionar a mensagem, proceder aos ajustes necessários, fazer cortes ou acrescentar informações colhidas na realidade em questão, como forma de tornar o discurso mais próximo dos ouvintes e com o objetivo de se manter a atenção e a motivação das pessoas.

Se a comunicação for escrita, é preciso submetê-la a alguns testes, como, por exemplo, dar a duas ou três pessoas lerem o texto, sem nada explicar antes. A mensagem que é clara

dispensa comentários. Se alguém levantar um ponto de dúvida, é possível deduzir que outros receptores possam, também, não compreender. Há que se reestruturar o texto, então, e testá-lo novamente, só que, desta vez, com outras pessoas que não tenham tido contato com o texto. Comunicação é processo. Por isso exige tempo, planejamento e avaliação para se mostrar o mais eficaz possível.

Qualquer profissional que se preze deve buscar melhorar sua performance comunicativa porque é ela que vai nos permitir interagir e intervir em nosso entorno social e conquistar nossos espaços. No contexto das organizações, os gestores necessitam considerar alguns aspectos que lhes vão ajudar a melhorar os níveis de comunicação interna.

e) Feedback

São momentos onde se promove uma comunicação verbal clara, em que se busca descrever detalhes de nossas visões, percepções e sentimentos e, expressá-los ao outro, de modo a evitar interpretações equivocadas. Enquanto houver dúvidas, incertezas, essas devem ser manifestas nesse encontro individual ou coletivo. Só assim seremos capazes de nos comunicar com mais eficiência e nos relacionar com os outros, com mais segurança, transparência, respeito à sua dignidade enquanto ser humano. Segundo afirma Powel (1991, p. 13), uma comunicação que não busca ser exata, contribui para que os ouvintes deduzam mensagens imaginárias, suscitando mal-entendidos:

É quando mantemos nossos verdadeiros pensamentos e sentimentos dissimulados – quando somos insinceros, usamos máscaras e fingimos certos estados de espírito -, que os outros têm de imaginar o que queremos dizer. O resultado é sempre um mal entendido, geralmente de desastrosas conseqüências.

É preciso que o gestor oportunize e promova espaços de diálogo aberto com seus colaboradores, de modo que se possa manifestar retornos positivos, dúvidas, críticas das quais se possa tirar proveito para o crescimento pessoal e organizacional.

Cabe salientar a dificuldade que as pessoas têm de lidar com a crítica, pois associam a

desprestígio e isso lhes causa uma sensação de incompetência. É sempre difícil, para qualquer pessoa, lidar com a frustração que provém de uma crítica sobre seu desempenho e a primeira reação de quem não desenvolve uma visão positiva do erro, é o desânimo, a desmotivação para fazer novas tentativas, corrigir rotas e persistir na caminhada, rumo ao alcance do objetivo. Por isso, é fundamental que o gestor seja muito hábil no processo de dar *feedback* aos seus colaboradores.

Bee (2000) esclarece que a prática da crítica é integrante do processo de comunicação efetiva; considera que a crítica está relacionada às coisas que a pessoa diz e faz e à compreensão que os outros têm sobre esse comportamento. Ou seja, quando agimos, não conseguimos explicitar, aos outros, as intenções que nos moveram naquela ação. Eles nos julgam pela impressão que lhes causamos. Por isso, há necessidade de estabelecermos um processo de *feedback* individual ou coletivo, onde os mal entendidos sejam colocados em evidência, onde se possa compreender o impacto que nosso discurso ou ação teve sobre as pessoas e poder então, fazer uso de uma comunicação mais exata, detalhada, que esclareça às pessoas, e as ajude no processo de compreensão, de entendimento do que realmente se deseja comunicar. É necessário frisar o que diz Bee (2000, p. 9): “Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber criticar adequadamente é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver.”

Certamente, as organizações do atual contexto social, precisarão estar muito atentas ao escolher as pessoas às quais delegarão cargos de liderança, pois alguém sem habilidade, sem diplomacia e prudência para dar *feedback's* às pessoas, poderá comprometer os resultados operacionais da instituição. Quando as pessoas se sentem magoadas, criam uma energia negativa que os desconecta dos propósitos maiores da organização; vinculam seus sentimentos de revolta, desânimo e mágoa, não só ao gestor, mas à organização como um todo, porque a

pessoa do gestor está atrelada à imagem institucional. Trabalhadores insatisfeitos, com auto-estima ferida são um perigo em potencial, pois contagiam aqueles que lhes têm apreço e a tendência natural das pessoas é colocarem-se contra àqueles que, de alguma forma, magoam as pessoas que querem bem.

f) Monitoramento, acompanhamento e orientação aos colaboradores.

É necessário comunicar, com clareza, o que se espera dos colaboradores, orientar a ação dos mesmos, apoiar, oferecer suporte para que o desempenho seja de qualidade. Com relativa frequência, precisa proceder a uma avaliação de desempenho, fazendo uso do *feedback*, ressaltando os pontos fortes das pessoas e ajudando-as a identificar e refletir sobre seus pontos fracos. Se não souber orientar, avaliar, desafiar para atitudes de superação e oferecer suporte no processo de auto-desenvolvimento de seus colaboradores, ficará comprometida a credibilidade do líder. Compete-lhe identificar, propor e coordenar ações, com vistas a melhorias nas estratégias e nos procedimentos. Essa intervenção exige sabedoria e habilidade para estimular o crescimento individual e coletivo, num ambiente colaborativo e não competitivo entre as pessoas.

Nesse sentido, é importante ter-se presente o que diz Oliveira (1997, p. 64);

[...] desenvolver não é o mesmo que derrotar os outros ou mostrar que se é melhor. Podemos todos desenvolver nosso potencial de aprendizagem sem ter de competir com os outros. Cada um de nós pode ser um incentivo ao crescimento do outro. Seremos mais eficazes se multiplicarmos nosso potencial individual pelo potencial dos nossos semelhantes - a isso se chama modernamente sinergia grupal.

Muitos dos conflitos que emergem nas organizações têm suas raízes na forma deficiente de comunicação entre líder e liderados. São os denominados problemas resultantes da má comunicação. Às vezes, um funcionário realiza um trabalho de forma diferente daquela que é esperada, porque o gestor não foi claro na sua orientação. Omitiu detalhes que para ele, conhecedor da idéia, era de importância secundária; no entanto, o receptor da mensagem, que ignora o que o gestor tem em mente, capta apenas parte da idéia, interpreta-a sob seu ponto de

vista e executa conforme seu entendimento.

É preciso que se entenda que o ato de informar não garante que tenha havido comunicação. Comunicação supõe troca, escuta, diálogo; envolve, não só a habilidade de saber expressar-se com fluência e boa argumentação, como também, saber ouvir, interpretar o sentido do que está sendo dito objetivamente e subjetivamente; saber fazer a leitura dos sinais que se evidenciam através dos silêncios, das concordâncias e discordâncias, das contradições expressas em forma de conflito, de atitudes de rebeldia e outras que soam como mecanismos de defesa; enfim, todas essas reações que dificultam e tornam morosos os processos no interior da organização.

Uma boa capacidade de comunicação auxilia o gestor a desestruturar essas práticas, a criar uma relação de transparência e um clima de cooperação entre as pessoas. Mackay (2000, p. 28) fala-nos sobre o que denomina de atenção psicológica:

A atenção psicológica envolve não apenas escutar aquilo que a pessoa diz, mas também no seu comportamento não verbal, ou seja, a maneira como diz e as mensagens enviadas por meio de sua expressão facial, postura corporal, uso da mãos e outros indicadores físicos.

O gestor que evidencia essa habilidade de saber ouvir contribui para construir e fortalecer um clima de autoconfiança, que permite, aos colaboradores, socializarem suas inquietações, dificuldades ou insatisfações. Esses momentos podem servir como diagnóstico da realidade, na medida em que as pessoas, ao sentirem-se seguras em expressar seus sentimentos e percepções, poderão revelar detalhes importantes que um gestor sensível e perspicaz vai saber usar em benefício de uma ação preventiva, fazendo intervenções apropriadas, antes de eclodirem os problemas em toda a sua extensão. Salomé (2000, p. 23) define como ecologia relacional,

[...] o conjunto de atos, atitudes, comportamentos e meios de expressão colocados em prática por uma pessoa vivendo em um determinado meio para estabelecer trocas significativas nas quais ela possa sentir-se reconhecida na sua unicidade, aceita na sua totalidade, ouvida e confirmada quanto ao melhor das suas potencialidades.

Uma comunicação eficiente por parte do gestor, portanto, precisa considerar o ato de saber ouvir os seus colaboradores. Isso ajuda a desenvolver relações saudáveis, pois mantém o foco no relacionamento e nas pessoas, o que é essencial para criar sintonia e comprometimento com os objetivos e metas da organização.

g) Postura ética, transparência

Esse é um aspecto muito delicado e complexo do processo de comunicação. Muitas pessoas, por receio de reações negativas do público ouvinte, omitem informações ou comunicam apenas parte delas e a seleção dessas partes têm base em critérios estritamente pessoais. O que decorre desse fato é que, sobre aquilo que deixou de ser dito, as pessoas fazem leituras subliminares, interpretam, cada uma à sua maneira. Daí originam-se inverdades veiculadas com dinamicidade ímpar e que são, comumente, conhecidas como “fofocas”. E como diz o antigo dito popular “Quem conta um conto aumenta um ponto.”. Reside aí, pois, a importância de se ter uma relação transparente com os colaboradores, com todos os segmentos que interagem no ambiente organizacional.

É fundamental que se esteja atento ao alerta de Chiavenato (2004, p.23): “As organizações são sistemas extremamente complexos. Elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.” É indispensável que se tenha extremo cuidado no sentido de se fazer circular informações corretas e plenas, sem meias palavras, sem resguardos, sem omissões. É preciso lembrar-se disto: o que não dizemos, os outros dizem e nem sempre se preocupam com o modo como o dizem. É preferível que ouçam a verdade da fonte direta. As fontes indiretas são carregadas de subjetividades e intencionalidades.

A comunicação como política estratégica de gestão

A forma como se realiza a comunicação entre gestores e colaboradores influenciará,

seguramente, no nível de motivação das pessoas. Nassar (2004) considera que essa comunicação deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas e alerta para a necessidade de se examinar como anda a comunicação interpessoal dos gestores.

Não se pode esquecer que um processo de comunicação capaz de agregar valor às estratégias da organização deve considerar a importância dos colaboradores terem pleno conhecimento da realidade, através de uma comunicação interna transparente e motivadora, que ganhe a confiança e estimule as pessoas a, não apenas envolverem-se, mas comprometerem-se com melhores resultados operacionais, compreendendo que existe uma contrapartida nessa relação. Se, por exemplo, uma organização educacional vai bem, os objetivos pessoais e coletivos dos colaboradores também são contemplados. Se, entretanto, a organização escolar vai mal, será preciso enxugar quadros, reduzir turmas, rescindir contratos e isso afetará, inevitavelmente, algumas pessoas. Esse senso de coletividade deve ser cultivado através de estratégias de comunicação e sensibilização na organização. Todos devem sentir-se comprometidos com o todo, desenvolver visão sistêmica, superando aquela visão fragmentada de que cada um só é responsável e só deve cuidar da sua turma, do seu setor, do seu “mundinho”.

A Título de Considerações Finais

O tema discutido neste artigo traz reflexões sobre a importância da comunicação como estratégia para uma gestão eficiente. Por vezes, não se avalia, suficientemente, o verdadeiro valor que tem a comunicação nas nossas vidas, no nosso ambiente de trabalho. Criamos uma identidade própria através da forma como exercitamos nossa comunicação e temos resultados a partir dela, podendo ser produtivos ou não. Criamos valores e os divulgamos através da comunicação.

Há um farto material bibliográfico que faz análises sobre as intercorrelações que existem entre comunicação, poder e cultura organizacional. A comunicação, indiscutivelmente, é uma forma de poder. Por meio dela é que se influenciam pessoas, mediam-se situações difíceis, resolvem-se problemas; é ela que nos permite expor nossas idéias e defendê-las, participar ativamente de deliberações, enfim, a comunicação nos permite conquistar espaços de ação e interação no meio social, familiar e do trabalho.

Desde a antiga Grécia que a retórica é uma competência que todos se empenham em

desenvolver. É considerada a arte de se falar bem, de encantar um público pela habilidade de se fazer uso competente da linguagem. É importante frisar, no entanto, que há quem se utilize dessa competência de forma antiética, para manipular as pessoas arditosamente. Isso é, no mínimo, reprovável. Como educadores, devemos utilizar-nos da comunicação, sempre de forma construtiva.

Temos, nos registros da história, grandes exemplos de quem soube fazer um uso ético e responsável da comunicação. Sócrates e Platão fizeram uma clara distinção entre o discurso argumentativo dos sofistas, cujo objetivo era persuadir para manipular os cidadãos, e o discurso argumentativo dos filósofos que intentava alcançar a verdade, fazendo uso do diálogo. É esse caráter argumentativo que devemos fazer uso nas nossas formas de comunicação.

Temos, em Jesus Cristo, um modelo de comunicação eloqüente, que tocava o coração das pessoas porque fazia uso de uma linguagem simples e cheia de significado; estabelecia relações e fazia ilustrações com o cotidiano do seu público ouvinte, com o objetivo de que sua mensagem fosse melhor compreendida. Ele buscou sempre a verdade dos fatos. É um referencial de excelência na comunicação.

Salienta-se a necessidade da atenção que se deve dar ao clima organizacional que se constrói, basicamente através das diferentes formas de comunicação já abordadas neste artigo. Deve-se investir, mais intensamente, na comunicação interna. Lembremo-nos de que os colaboradores são multiplicadores do que vêem, do que ouvem, do que acontece dentro da organização. E sobre isso não se tem controle algum. É importante prevenir e trabalhar firmemente com o coletivo dos colaboradores e, também, de forma individual.

A comunicação interna precisa ter em conta todos os colaboradores, desde o pessoal da limpeza até os membros das equipes diretivas, pois a comunicação que eles emitem atinge, diretamente, o público externo, objetivo de conquista das organizações.

A Comunicação é, portanto, uma importante e decisiva estratégia de gestão que, se bem gerenciada, contribui para que a dinâmica das relações interpessoais sejam bem sucedidas e o clima organizacional seja favorável ao desenvolvimento das pessoas e da organização como um todo. É um elemento que precisa constar na agenda dos gestores diariamente, para que lembrem que é preciso cuidar, com muito zelo, daquilo que se pode considerar como sendo **a alma da organização**: os processos de comunicação.

Bibliografia

ARRUDA, José Jobson de A . end PILETTI, Nelson. **Toda a História**. 3ª ed. São Paulo: Editora Ática S.A

BEE, Roland; BEC Frances. **Feedback**. Tradução de Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: **o capital humano das organizações**. 8. ed. **São Paulo: Atlas, 2004.**

MACKAY, Ian. **Como ouvir pessoas**. Tradução de Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

MARTINS, Ir. Adelino da Costa. **Estilo Marista de Educar**. Porto Alegre: Gráfica EPECÊ, 2003.

MAXWELL, John.C. **As 21 qualidades indispensáveis de um líder**. tradução de Josué Ribeiro – São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2004.

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional: base para gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Polito, Reinaldo. **Como Falar Corretamente e Sem Inibições**. 107ª ed. São Paulo: SARAIVA, 2004.

POWELL, John S. J. **Arrancar máscaras! Abandonar papéis**. Tradução de Bárbara Theodato Lambert. São Paulo: Loyola, 1991.

SALOMÉ, Jaques. **Felizes os que se comunicam: para ousar falar e ser ouvido**. Tradução de Mariana Nunes Ribeiro Echalarl. São Paulo: Paulinas, 2000.