

## COMUNICAÇÃO EFETIVA E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO: Alguns apontamentos

Jalisson Tavares Costa<sup>1</sup>  
Jeyson Lucena da Silva<sup>2</sup>  
Alan Farias Costa<sup>3</sup>

### Divisão Administração – Tema 01 – Gestão Estratégica e Comunicação Organizacional

#### RESUMO

Comunicação e competências gerenciais estão interligadas no dia a dia da gestão. Este artigo propõe-se a discutir essa relação, tendo como objetivo geral analisar a importância da comunicação efetiva e das competências gerenciais no processo administrativo. Assim, identificamos as barreiras de comunicação e relacionamos algumas habilidades necessárias para que o gestor realize a comunicação efetiva, superando conflitos e harmonizando o ambiente organizacional rumo aos objetivos estratégicos. Para a composição da pesquisa bibliográfica, valemo-nos dos pressupostos teóricos construídos por Chiavenato (2014), Xavier (2006) e Gil (2007). Verificou-se que a utilização consciente dos diversos canais de comunicação e sua correta identificação podem ser um dos passos para o sucesso na gestão de pessoas, especialmente quando as mudanças da contemporaneidade exigem rápidas adaptações.

**Palavras-chave:** Comunicação; Competências Gerenciais; Gestão.

#### ABSTRACT

Communication and management skills are interlinked in the day-to-day management. This article proposes to discuss this relationship, the general objective is analyzing the importance of effective communication and management skills in the administrative process. Thus, we identified the communication barriers and listed some skills necessary for the manager to carry out effective communication overcoming conflicts and harmonizing the organizational environment towards strategic objectives. For the composition of the bibliographic research, we used the theoretical assumptions constructed by Chiavenato (2014), Xavier (2006) and Gil (2007). It was found that the conscientious use of the various communication channels and their correct identification can be one of the steps towards success in people management, especially when changes in contemporary times require rapid adaptations.

**Keywords:** Communication; Managerial Skills; Management.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração Bacharelado pela Universidade Federal de Sergipe. Técnico em Manutenção e Suporte à Informática pelo IFS. Tecnólogo em Gestão em TI pela Estácio. E-mail: jalisson.costa01@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Sergipe. Graduando em Teatro pela Universidade Federal de Sergipe. E-mail: jeysonlucena@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestrando em Ciência da Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Sergipe, pós-graduado em Comunicação e Marketing Empresarial pela Faculdade Amadeus. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Amadeus. E-mail: alanfarias02@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica tem mudado profundamente o dia a dia das organizações. São novos softwares, novas ferramentas de comunicação, novas aplicações que facilitam os processos administrativos. Entretanto, de nada adianta todos esses recursos tecnológicos se os colaboradores não estiverem alinhados com o mesmo propósito.

A Comunicação Efetiva é um recurso antigo e fundamental para a fluidez da conexão e alinhamento das equipes. O processo de comunicação é impedido por várias barreiras e ruídos que impossibilitam o fluxo normal da mensagem enviada.

Além do processo de comunicação efetiva, os gestores e líderes de equipes devem aprimorar as suas competências gerenciais que envolvem as competências fundamentais e de apoio. Tornar os objetivos empresariais significativos, de modo a decodificar seus sentidos e mobilizar toda a equipe, acaba por expressar a atividade prática dos gestores. A adesão dos colaboradores aos objetivos das empresas passa essencialmente pela compreensão por meio da comunicação dos papéis a serem exercidos por cada um.

De acordo com a pesquisa *Communication barriers in the modern workplace*, realizada pela revista *The Economist* (2018), falhas de comunicação refletem negativamente na produtividade das empresas e na saúde dos colaboradores.

Diante de tais considerações e da pertinência da comunicação no processo administrativo, mostra-se importante compreender o impacto da comunicação e das competências gerenciais em tal processo, sendo proposto para esse estudo o seguinte questionamento: De que modo a comunicação implica em uma boa ou má gestão?

Para responder ao questionamento apresentado, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância da comunicação efetiva e das competências gerenciais no processo administrativo. Tendo como objetivos específicos: identificar os obstáculos do processo de comunicação e relacionar habilidades necessárias para que a gestão realize uma comunicação efetiva.

Para tanto, no primeiro momento abordamos o referencial teórico, tratando sobre as competências gerenciais e a comunicação efetiva; posteriormente, complementamos o estudo com as devidas considerações finais, abrindo o campo de debate para novas possibilidades.

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A COMUNICAÇÃO EFETIVA

O administrador, ao realizar o planejamento estratégico na gestão de pessoas, deve ter ciência que trabalha em equipe e que necessita dos colaboradores para atingir os objetivos

organizacionais. Neste sentido, Chiavenato (2014) relata que:

[...] cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP [Gestão de Pessoas] procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Cada indivíduo possui diferentes percepções de mundo, singularidades que interferem na leitura da realidade. Porém, quando falamos das funções administrativas que o gestor deve executar, tem-se que a equipe deve atingir os resultados esperados pela empresa. Afinal, o planejamento da gestão de pessoas encontra alinhamento com o planejamento organizacional.

Na maior parte das organizações, compete aos gestores de pessoas a responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados (CHIAVENATO, 2014, p. 215). Cabe ao gestor identificar eventuais inconsistências na equipe, que possam prejudicar os resultados, e mobilizar os colaboradores para que os obstáculos sejam superados. Para Xavier (2006):

Competição e cooperação são parte da vida. Todo o tempo, nos relacionamentos, as pessoas estão cooperando entre si ou competindo. Ingredientes inevitáveis do processo social, competição e cooperação poderão ser saudáveis, produtivas, ou ao contrário (XAVIER, 2006, p.112- 113).

Cabe, desse modo, ao administrador - ao realizar a função gerencial - buscar o aspecto saudável acima citado e, para tanto, torna-se fundamental o desenvolvimento de algumas competências. Como em uma espécie de contrato psicológico onde todos podem se beneficiar. Para Xavier (2006, p. 40):

O contrato psicológico para ser eficiente tem de ter os seguintes ingredientes:

- *Excelente comunicação* – O ideal é que haja explicitação da expectativas e promessas. Isso dá clareza às condições de relacionamento e evita mal-entendidos posteriores.
- *Jogo limpo* – Qualquer percepção de má fé ou de esperteza na construção ou administração do contrato podem levar à sua ruptura.
- *Negociação* – Nem sempre é possível harmonizar perfeitamente todos os interesses. Havendo uma negociação eficaz, as partes aceitarão de bom grado tais limitações.
- *Ausência de coação* – Qualquer imposição eliminará a perspectiva de contrato. É a diferença entre obediência e aceitação da liderança.

Verifica-se, assim, a necessidade de desenvolvimento de competências para os cargos gerenciais. Complementando tal entendimento, Chiavenato (2014) relata que as habilidades gerenciais são formadas pela união das seguintes competências: interacionais, de solução de

problemas e de capacitação. Para conseguir o desenvolvimento das competências gerenciais é necessário desenvolver a aptidão com competências menores, que são chamadas de competências funcionais. Portanto, cada competência gerencial é formada por várias competências fundamentais.

Ainda segundo Chiavenato (2014), as competências interacionais são responsáveis pelo trabalho produtivo com os outros. Para desenvolvê-la é necessário o domínio do relacionamento interpessoal e da liderança. Já as competências de solução de problemas são responsáveis pela identificação, definição e aplicação de soluções. Para desenvolvê-la é necessário ter conhecimento e propriedade sobre percepções, julgamentos, decisões e planejamento das organizações. Por fim, as competências de capacitação buscam o reconhecimento da necessidade de mudança e como empreendê-la. Para isso, faz-se necessário o domínio da habilidade de ação, adaptabilidade e flexibilidade.

Além das competências gerenciais e fundamentais, Chiavenato (2014) expõe que existem as competências de apoio, que tem o objetivo de auxiliar na condução das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Para o desenvolvimento das competências de apoio, é vital o desenvolvimento das habilidades de comunicação, empatia, motivação, negociação e gestão de conflitos.

Nesse sentido, o gestor que pretende deixar claro os objetivos a serem perseguidos pela equipe deve voltar especial atenção aos recursos linguísticos utilizados no ato de linguagem, inclusive adaptando a linguagem às necessidades que por ventura venha a se defrontar, para que a construção conjunta dos sentidos explícitos e implícitos daquilo que se pretende transmitir seja realizada.

Xavier (2006) reforça as lições de Chiavenato (2014) ao mencionar que cabe ao gestor, também, a responsabilidade por orientar o subordinado para as condutas mais eficientes, mencionando que são muitos os ingredientes que têm de ser adicionados para que o bom desempenho se verifique, dentre eles as comunicações claras, as motivações e os treinamentos. Xavier (2006, p. 40) afirma que “O ideal é que haja explicitação das expectativas e promessas. Isso dá clareza às condições de relacionamento e evita mal-entendidos posteriores.”

Uma efetiva comunicação entre as três áreas da organização (a estratégica, a tática e a operacional) é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos e o alcance dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico organizacional, facilitando a realização de atividades complexas.

De acordo com Chiavenato (2014):

[...] um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa – desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do

menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos/serviços e nos processos de produção. Esse clima proporciona segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas (CHIAVENATO, 2014, p. 167).

Para Xavier (2006, p.67), até mesmo quando o desempenho da equipe de trabalho mostra-se deficiente, é preciso ter clareza para se discutir o problema, apontando-o na tentativa de identificar as possíveis causas, mas abrindo-se a comunicação para que as opiniões sejam ouvidas e permitindo que o grupo estabeleça a estratégia necessária para a mudança.

Assim, percebe-se que existe uma grande diferença entre comunicar e informar. Gil (2007, p. 71) menciona que “informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem a informação a dar. Por sua vez, comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”.

A arte de se comunicar exige além da fala, a habilidade da escuta ativa. O processo de comunicação pode ser considerado como o resultado da interação entre o emissor, o receptor, a mensagem, o canal e a retroalimentação. Ainda segundo Gil (2007):

Uma explicação do processo de comunicação envolvendo todos esses elementos. Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca do seu entendimento (realimentação) (GIL, 2007, p. 73).

A escolha dos vocábulos utilizados ao expressar-se pode exercer papel decisivo no ato de comunicação, posto que o receptor deve interpretar a mensagem e, a depender de como traduz determinadas palavras, poderá não se adaptar ao contexto organizacional que fora empregada.

Um exemplo simples poderia ser citado para melhor compreensão do que pretendemos aqui expor. Verifica-se que em nosso país, de dimensões continentais, pessoas de diferentes regiões possuem vocábulos e significados específicos. Ou seja, os regionalismos interferem na comunicação.

Adentrar no tema regionalismo nos faz considerar outro ponto a ser observado para que a comunicação efetiva seja realizada, qual seja, os fatores culturais. A cultura de um determinado grupo, principalmente quando inserido em uma organização, implica - por vezes - na receptividade dos objetivos e metas da empresa.

Para Gil (2007), os hábitos de locução, os bloqueios emocionais, as crenças, as atitudes,

a reação ao emissor, os preconceitos e estereótipos podem se caracterizar como ruídos na comunicação que implicam na distorção da mensagem. Tais ruídos podem ser subdivididos como aqueles vinculados aos receptores e os decorrentes da comunicação do emissor.

A definição de ruído é trazida por Gil (2007) no seguinte sentido:

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador. (GIL, 2007, p.74)

Diante de tais considerações, cabe esclarecer que é comum que a informação circule de modo informal no ambiente organizacional. Para Xavier (2006, p.86):

[...] nem todas as notícias são passadas ao grupo com a agilidade e completeza satisfatórias – e as pessoas tentam cobrir as lacunas, por meio da informação (ou interpretação) informal. Mantida em nível baixo, a rádio- corredor não traz maiores problemas ou preocupações. Porém, se o fenômeno começa a tomar um caráter crônico, intenso, compulsivo, neurótico isso quer dizer que há algo errado com a comunicação da empresa e providências devem ser tomadas.

De acordo com Gil (2007) para que uma comunicação torne-se eficaz, é fundamental que desenvolva algumas habilidades como: sintonizar com o receptor, ouvir, provocar a retroalimentação e exprimir-se.

A habilidade de sintonizar com o receptor é fundamental para uma efetiva comunicação. Gil (2007, p. 77) afirma que o primeiro passo é procurar saber com quem se fala. As pessoas em si são diferentes e por isso possuem formação profissional, status, níveis de linguagens, conhecimentos e interesses distintos. Quando se conhece essas distinções no receptor, é possível direcionar a conversa de forma efetiva com a certeza de vocábulos e expressões que tornem a mensagem compreensível.

Sugere-se, pois, que o receptor, antes de iniciar a comunicação, procure indagar: Quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado? Qual seu nível de linguagem? Qual seu grau de interesse? (Gil, 2007, p. 78)

O saber ouvir é outra habilidade fundamental para a comunicação. Na maioria das vezes, as pessoas estão preocupadas em falar e esquecem de ouvir. Para Gil (2007, p.78), saber ouvir é uma das habilidades comunicativas mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro.

A qualidade da comunicação também tem muito a ver com a atitude de escuta, que não é espontânea nem fácil. Escutar significa estar atento para ouvir, dispor-se a ouvir o máximo com a maior fidedignidade possível, o que

significa não se distrair enquanto o interlocutor fala, não avaliar ou interpretar o que está sendo dito e não se preocupar com a resposta a ser dada. (Gil, 2007, p. 78)

Dessa forma, poderíamos pensar que algumas atitudes são inadequadas no processo e comunicação, tais como: a atitude de decisão, de ajuda, de inquérito, de avaliação, de interpretação e de fuga (GIL, 2007, p. 780). Entretanto, não necessariamente serão inadequadas a depender do contexto, posto que podem resultar em inovações no modo como a integração e compreensão se realiza.

É necessário que a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, logo no início do processo, procure deixar claro que a comunicação se dará em duas vias. Para tanto, convém que o interlocutor seja colocado à vontade e encorajado a falar, sobretudo para pedir mais esclarecimentos. (Gil, 2007, p. 81)

Segundo Gil (2007), o ato de exprimir-se requer certo cuidado. Dentre eles, podemos nos atentar na voz, nos gestos, no silêncio, na linguagem e no apoiar.

A voz precisa estar ajustada ao local e ao número de pessoas a quem se deseja comunicar a mensagem [...]. Cabe ainda considerar a importância das pausas. Para falar claramente é preciso respirar. Sugere-se, pois, que sejam feitas breves pausas para retomar o fôlego tanto no meio como no fim das frases.

Gestos: [...] as pessoas não se comunicam apenas pela voz ou pela escrita. Todo o corpo fala: os olhos, as mãos, os pés etc. [...] Por isso, ao se falar, principalmente para um grupo, convém cuidar também dos gestos, para que a comunicação seja harmoniosa.

Silêncio: quem quer comunicar-se bem precisa ceder à tentação de falar o tempo todo. Mais que isso: precisa encorajar o interlocutor a falar. Quando a comunicação é com uma única pessoa, parar de falar significa aceitar que o interlocutor tome a palavra. Um breve período de silêncio poderá auxiliá-lo a refletir acerca do que ouviu e exprimir-se, caso julgue necessário.

A Linguagem: Para facilitar a compreensão, deve-se procurar uma linguagem adequada. Convém, pois, utilizar termos claros e precisos, evitando o uso de sinônimos pelo simples prazer da variedade. [...] O discurso deve seguir uma sequência lógica. Recomenda-se utilizar o esquema “todo-partes-todo”. Para iniciar, dá-se uma visão geral do assunto que se pretende comunicar. Depois, apresentar-se pormenorizadamente o assunto. Por fim, conclui-se com um resumo.

Apoiar: Certos tipos de comportamento fazem com que as pessoas reajam defensivamente, inibindo a comunicação, enquanto outros fazem com que as pessoas sintam-se apoiadas, facilitando, conseqüentemente, a comunicação. (Gil, 2007, p. 81 - 83).

Ainda segundo o mesmo autor, tais apontamentos permitem o desenrolar de atitudes que

podem ser defensivas ou receptivas (GIL, 2007, p. 83). Partindo-se dessa ideia, cabe - mais uma vez ao gestor - zelar para que a receptividade e a motivação do pessoal sejam mantidas de forma harmônica e de modo a estimular a fluidez nos processos rumo aos objetivos coletivos da organização.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou que a comunicação efetiva resulta na melhoria da produtividade e direciona a tomada de decisões de forma colaborativa. A habilidade de liderar exige que o gestor de pessoas desenvolva a comunicação, tornando-a efetiva em suas mais variadas formas. Tal atitude favorece a superação dos obstáculos existentes quando se perseguem os objetivos estratégicos.

A análise que se depreende dos pressupostos teóricos que guiaram o estudo aqui realizado faz inferir que a boa gestão de pessoas utiliza conscientemente os diversos canais de comunicação.

Para tanto, o gestor reconhece a importância de cada integrante de sua equipe de colaboradores e faz com que os sujeitos se reconheçam como essenciais para a integralização dos resultados.

Seguindo estas considerações, conhecer os colaboradores e perceber os ruídos da comunicação deveria tornar-se hábito para todos aqueles que exercem a liderança. Até porque a superação de conflitos exige tal habilidade que se deve aperfeiçoar constantemente, sob pena de estagnação ante as exigências do mundo contemporâneo.

Compreender que a integração da equipe e a valorização de cada integrante pode fazer a diferença no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, nos resultados esperados, faz com que o gestor dê sentido às ações dos colaboradores, mobilizando-os a atingir metas e alavancar os processos produtivos dentro do planejamento estratégico.

Ressalta-se que a comunicação efetiva tende a evitar riscos, erros e conflitos, posto que elucida os sentidos e estimula a prática de ações atentas à visão da empresa. Logo, também permite a fixação de valores que servirão de guia para a tomada de decisões e para o engajamento da equipe nos planos de ações.

Para que seja realizada uma gestão bem-sucedida é necessário que aconteça uma sinergia entre as competências gerenciais e a comunicação efetiva.



## REFERÊNCIAS

- CADEMARTORI, Daniela Mesquita Leutchuk de; MENEZES NETO, Elias Jacob. Poder, meios de comunicação de massas e esfera pública na democracia constitucional. **Sequência (Florianópolis)**, n. 66, p.187-212, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri- SP: Manole, 2014.
- CITTADINO, Gisele. **Pluralismo, Direito e Justiça Distributiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Administração de empresas**. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2007.
- HOHLFELDT, Antonio.; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Editora: Vozes, 2013.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.
- THE ECONOMIST. **Communication barriers in the modern workplace**. Disponível em: [https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU\\_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf](https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf) Acesso em: 20 de junho de 2020.
- XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. 1.ed. São Paulo-SP: Gente, 2006.