

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUANDO A COMUNICAÇÃO FALHA

Marcelo Salmeron Figueredo

ASSELVI - Associação Educacional Leonardo da Vinci
Turma de Curso de Pós Graduação em Administração da Produção 2001
ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação

Orientador: Ms. Paulo Ramos
Professor de Metodologia científica e da Pesquisa
Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG

Resumo

A comunicação organizacional é uma arte que deve ser desenvolvida. Enganam-se aqueles que pensam que se trata de um assunto simples. Criar um sistema de comunicação eficaz é o grande desafio que as organizações enfrentam, já que, muitos erros em empresas, podem ser atribuídos à falhas de comunicação. Ter um sistema de comunicação eficaz é uma estratégia considerada necessária para empresas que buscam crescimento e cultura organizacional. Muitas são as publicações sobre este tão importante assunto, as quais, de maneira condensada tentaremos relatar neste artigo, abordando os sistemas de comunicação, seus elementos básicos e suas principais barreiras.

Palavras-chave: Comunicação, Informação, Sistemas de Informação.

1 INTRODUÇÃO

Conceituar o termo “Comunicação é árdua tarefa por se tratar de assunto tão amplo. Segundo Penteadó, (1989, p.1), milhares de sistemas ou meios poderiam ser descritos, levando-se em conta apenas às formas pelas quais o homem transmite e recebe idéias, imagens ou experiências de toda ordem”. A comunicação humana, então pode ser expressa, através da compreensão, da colocação em comum, do compartilhamento dessas idéias, imagens ou experiências. Já Shermerhorn, (1991, p. 250), define comunicação como sendo o processo de enviar e receber mensagens com inclusão de um significado.

Ao tentarmos conceituar a “Comunicação Organizacional”, poderíamos numa análise superficial traçar um paralelo com a comunicação humana, mudando-se apenas conteúdo das experiências compartilhadas, as quais relatariam o cotidiano da empresa. A análise mais profunda do assunto nos colocaria frente ao grande equívoco desse pensamento simplista. Ainda segundo Shermerhorn (1991, p. 251), define-se comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente. No decorrer deste artigo veremos que toda comunicação está embasada nas trocas de informações entre um transmissor e um receptor e que ambos se intercalam na situação de um ou de outro. Essa troca, porém não se dá apenas com a simples existência desses dois elementos, mas estes se mantêm condicionados outros dois, os quais, somados aos anteriores, formam o que ainda segundo Penteadó (1989, p.11) é conjunto de

elementos necessários para que haja a comunicação, sendo eles: O transmissor, o receptor, a mensagem e o meio.

A princípio já nos colocamos perante as seguintes questões: Por que vemos tantas falhas na comunicação das empresas? Quais são as barreiras para uma comunicação eficaz?

Para responder a estas questões confrontaremos os conceitos teóricos do assunto com o cotidiano de uma empresa utilizado como campo para desenvolvimento do trabalho, tomando como base o que chamaremos de tripé da comunicação, composto de três dos setores desta empresa, sendo estes denominados de base, antecedente e subsequente. Parte-se então do pressuposto que o transmissor e o receptor são a empresa (ou a chefia) e os colaboradores, podendo estes como antes citado, revezar-se em seus papéis e a mensagem e o meio variáveis de acordo com a necessidade do transmissor. Definidos estes conceitos faremos a exposição e discussão de exemplos de comunicações que falharam, sendo então expostas sugestões de ações para minimizar ou evitar falhas do mesmo âmbito.

2 A EMPRESA

A figura abaixo representa de forma sucinta a empresa estudada, sendo que foram tomados como base três setores, sendo estes, tecelagem, beneficiamento e confecção. Considera-se que a tecelagem é apenas transmissora para o beneficiamento, desconsiderando-se o setor anterior como transmissor. O beneficiamento é o receptor da tecelagem e transmissor para a confecção, que para facilitar as citações chamaremos de setores A, B e C, respectivamente. Esta por sua vez é apenas a receptora do beneficiamento, onde desconsideraremos, para efeito deste estudo, seu setor posterior. Optamos por apresentar o organograma para que além da caracterização dos setores existentes também tivéssemos a idéia do fluxo das informações, que partem da gerência ao operacional. Os setores estudados somam 200 colaboradores.

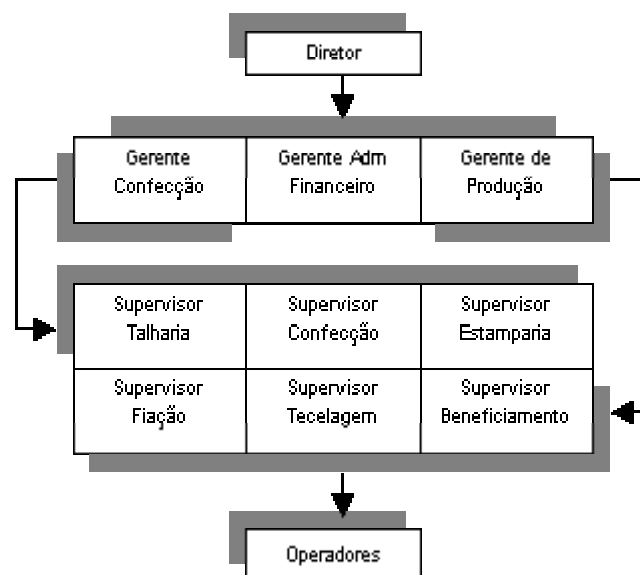


Figura 2.1 – Organograma da empresa. Fonte: Coleta de dados

3 OS QUATRO ELEMENTOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO

Ninguém se comunica consigo mesmo, logo, vemos a necessidade do transmissor e do receptor. É necessário que se tenha o que comunicar, o que nos coloca frente à mensagem. E é imprescindível que haja a compreensão da mensagem, o que torna imperativo a escolha do meio. Eis os quatro elementos básicos da comunicação.

Poderíamos nos aprofundar na conceituação de cada um desses componentes, porém isto nos afastaria de nosso principal objetivo que é o de expor o porquê de não poucas vezes a comunicação em seu objetivo ou processo falha. Expressaremos na figura da página seguinte uma forma condensada de como esses quatro elementos se interligam, formando, o que segundo Shermerhorn (1991, p. 241), podemos chamar de processo de comunicação.

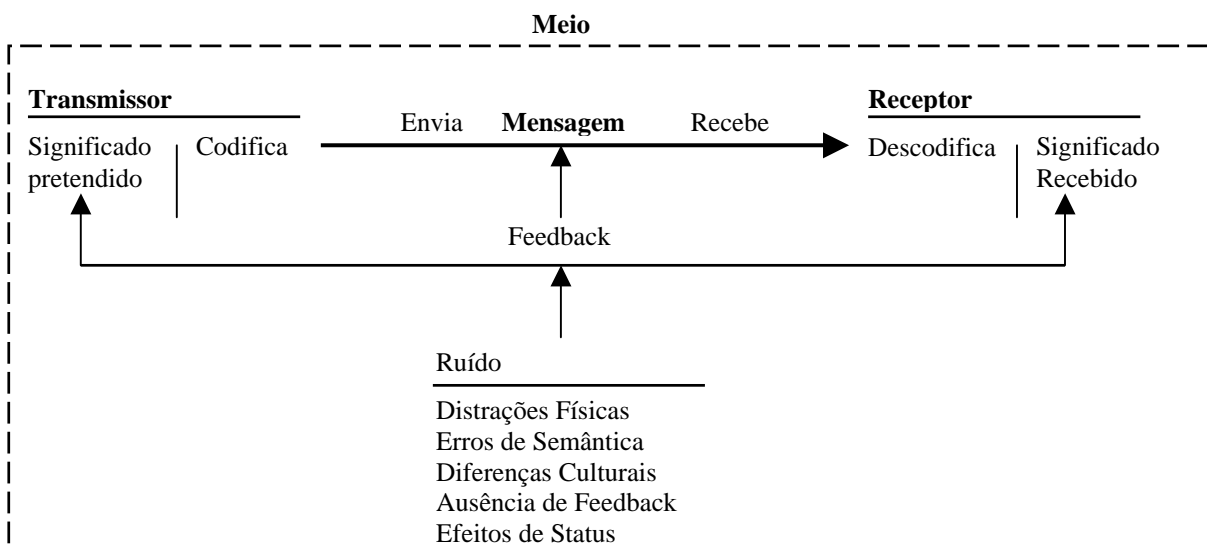


FIGURA 3.1 O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos. Fonte: Shermerhorn (1991, pg 241).

4 OS PRINCÍPIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Para Redfield (1985, p. 29), são sete os princípios para haja uma comunicação eficaz, sendo estes: Clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade, interesse e aceitação.

4.1 COERÊNCIA

Redfield (1985, p. 30), define clareza na comunicação como um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura.

Tomaremos como exemplo, para tentar expressar a importância da clareza, o uso de procedimentos operacionais e manuais para execução de funções. Esses procedimentos com o tempo vêm a tornar-se um meio de transmissão de informações técnicas, onde para mudar um processo, muda-se a instrução. Entretanto, quando demasiadamente técnicos ou detalhados, torna-se um empecilho para a boa compreensão da informação que se quer transmitir, principalmente quando há uma grande diferença na média cultural da equipe de trabalho, passando nesse momento para forma de simples papéis.

Muitas empresas têm optado por incentivar seus colaboradores a voltar à escola. Essa atitude visa a diminuição da diferença cultural entre o chão de fábrica, o que evita que se peque pelos extremos, ou seja, que o conteúdo seja simples demais para os mais estudados, e muito complicados para os demais. A empresa estudada fez um levantamento do grau de escolaridade dos funcionários, num total de 200 pessoas, dos setores abordados para o estudo, obtendo os seguintes resultados:

- 20% 1º grau incompleto (4ª série);
- 15% 1º grau completo (8ª série);
- 40% 2º grau completo;
- 25% Ainda estudam.

Dos 35% que não tem o 1º grau completo 50% retornou aos estudos depois da implantação o programa de incentivo.

Muitas vezes é necessário que o conteúdo dos procedimentos seja esclarecido e discutido com as pessoas que irão fazer uso dele, porém a melhor forma de adequarmos a linguagem dessa procedimentação é fazendo com que essas pessoas elaborem esses procedimentos.

4.2 COERÊNCIA

De nada adianta uma mensagem que não seja coerente com a realidade da empresa ou com a própria atividade a ser executada. É comum nas empresas o que Redfield (1985, p. 34) chama de ordens só pra constar. Ordens ou procedimentos que não podem ser cumpridos, ou procedimento que de tão burocrático se torne impossível de ser executado. É nesses casos que surgem as exceções, que acabam abrindo precedente, podendo estes gerar outro procedimento ou uma não-conformidade.

Podemos exemplificar citando um caso ocorrido na empresa estudada: Ao implantar-se o sistema de garantia da qualidade a gerência determina que os supervisores dos setores elaborassem os procedimentos operacionais. Não é necessário dizer que as dificuldades de implantação foram imensas e só foram resolvidas com uma nova elaboração dos procedimentos, mas desta vez com a participação ativa dos colaboradores, ou seja, eles fizeram os procedimentos e os supervisores apenas deram forma.

4.3 ADEQUAÇÃO

Redfield (1992, p. 36) ainda nos diz que é necessário adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações. É necessário achar o ponto ideal, o equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. O excesso de detalhes em nada contribui para a boa compreensão de uma mensagem ou instrução.

Um exemplo a ser citado é a procedimentação de tarefas corriqueiras e a colocação de normas pra tudo, o que tende a burocracia. Esse tipo de informação gera apenas transtornos, ou ordens e informações que não serão seguidas.

4.4 OPORTUNIDADE E ATUALIDADE

Uma mensagem transmitida poderá ter diversas interpretações, mesmo em se tratando de um mesmo grupo, quando transmitida em ocasiões diferentes. Existem vários aspectos que podem mudar a interpretação de uma mensagem. Esses aspectos serão mais tarde explanados quando falarmos a respeito das barreiras à comunicação.

4.5 DISTRIBUIÇÃO

O grande objetivo da comunicação é, além de informar, fazer chegar essa informação ao destino certo. Portando sempre que se transmitir uma mensagem devemos ter o público bem definido. Podemos considerar que uma mensagem é mais bem transmitida quando levada diretamente da fonte ao destino, porém passando por todos os canais existentes na hierarquia.

Outro exemplo é relatado pelo supervisor do setor A, que ao receber ordens de aumentar a produção de uma determinada malha justifica não ter mais teares com as características necessárias para tal. Este recebe então autorização para produzir a malha com características de largura diferentes, entretanto não é feita a comunicação ao setor B, que processa a malha com a mesma largura que sempre fez, esticando malha. O problema só é detectado na revisa final do setor C, que nota que as peças encolheram.

4.6 ADAPTAÇÃO E UNIFORMIDADE

A uniformidade possibilitou o aparecimento das indústrias de produção em massa, instruções e relatórios uniformes possibilitam uma maior facilidade de controle das informações. A adaptação torna-se então necessária à medida que as organizações crescem, e inevitavelmente se espalham, como é o caso de empresas com escritórios em várias cidades. Nesse caso a linha da uniformidade tendo à adaptação, já que o número de situações diferenciadas também tende a aumentar.

4.7 INTERESSE E ACEITAÇÃO

Redfield (1985, p. 36) nos diz que interesse e aceitação contribuem para a eficácia da comunicação. Nas comunicações descendentes notamos que é mais fácil despertar o interesse pela presença da autoridade, entretanto a aceitação é variável conforme o nível de moral do superior. O caminho da comunicação ascendente, entretanto é mais difícil, lutando contra a maré, excepcionalmente nos casos de relatórios em que o superior está particularmente interessado, ou excepcionalmente pedido. Nesses casos a informação sobe com a mesma velocidade com que foi pedida.

5 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

5.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Vivemos em uma teia de hábitos. O hábito é em parte explicado pelo conforto e segurança que temos ao executar tarefas que conhecemos bem. Sempre que uma comunicação tenta entrar nessa zona de conforto e fazer mudanças encontramos resistência. Essa resistência não é apenas uma defesa contra a invasão de nossa zona de conforto. Ela pode ser minimizada ou até eliminada, com treinamento, já que as pessoas se sentem mais seguras ao executar tarefas em que estão treinadas.

5.2 DESVIOS DE ATENÇÃO

Nossa atenção oscila entre o que dizemos e o que a outra pessoa está pensando. É comum vermos pessoas que ao acabar de ouvir uma instrução já não se recordam do que têm de fazer. Vários são os motivos que podem tirar a atenção de uma pessoa durante a transmissão de uma informação.

O excesso de trabalho pode ser exemplificado como uma das causas do desvio de atenção. Por exemplo, o supervisor de uma área convoca uma reunião para esclarecimentos sobre um novo procedimento operacional. A explicação é simples, e levaria em torno de quinze minutos para ser relatada. Com o intuito de poupar tempo o supervisor decide fazer a comunicação na mudança de turnos, quinze minutos antes do sinal, pedindo para a equipe 02 (dois) entrar mais cedo e interrompendo o trabalho da equipe 01 (um). Se pudéssemos medir a eficiência da comunicação veríamos que seu aproveitamento foi mínimo, simplesmente pelo erro do momento da comunicação. A atenção dos ouvintes da equipe 01 (um) com certeza oscilava entre o que estava sendo relatado e o trabalho que ficava por fazer. Da mesma maneira a equipe 02 (dois) pensava no trabalho acumulado que a esperava.
Ex. carga de trabalho excessiva.

É importante minimizar ou até eliminar os desvios de atenção para que se obtenha um bom aproveitamento das informações transmitidas. Stewart (1972, p. 121), afirma que diversas são as técnicas para a minimização dos desvios de atenção, como por exemplo: a repetição, alteração da voz, repetições, etc.

5.3 EXPECTATIVAS INJUSTIFICADAS

Quando fazemos suposições a respeito do que a outra pessoa sabe, ou quando achamos que ele ou ela deve saber alguma coisa, podemos estar certos de que nossa comunicação falhou. Este tipo de falha é comum nas comunicações entre subordinados e sua chefia. Certificar-se de que foi compreendido, é a atitude mais sensata do transmissor nessas horas, valendo-se até da necessidade do receptor repetir a mensagem recebida para o transmissor.

5.4 A DESCONFIANÇA

Kaplan (2000, p. 44), afirma que muitas pessoas têm a tendência de ocultar seus pensamentos, talvez por não gostarem de si mesmas. Essas pessoas refugiam-se no mutismo por medo de suas idéias não agradarem e serem rejeitadas. Daí a grande dificuldade do êxito da comunicação com esse tipo de pessoas, já que, num caso desses dificilmente obteremos o *feedback* que necessitamos.

5.5 ESCUTANDO MAL

A nossa capacidade de raciocínio é bem maior do que a de falarmos, daí é comum que preenchamos este “espaço” com pensamentos nossos durante uma conversa. O problema é que muitas vezes nos perdemos nesse emaranhado de palavras e não assimilamos parte da mensagem que nos está sendo comunicada, dificultando a compreensão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A manutenção de um bom sistema de comunicação organizacional é uma necessidade real nos dias de hoje. O primeiro desafio, para as empresas que não possuem essa útil ferramenta é justamente criá-la. Para as que julgam tê-lo, vê se a necessidade de analisar e principalmente quantificar, a eficiência desses sistemas.

Muitas são as necessidades para que se tenha um sistema eficiente de comunicação, algumas delas relatadas nesse trabalho. Pensar, entretanto, que conhecer essas necessidades é o suficiente para que a comunicação seja eficaz é equívoco grave. Inumeráveis são as variáveis que necessitam ser consideradas para que se obtenha bons resultados, o que nos coloca frente a seguinte conclusão: cada empresa é um caso diferente.

Vejamos agora algumas ações sugeridas para a empresa estudada:

- Fazer um diagnóstico: verificar se as informações são padronizadas, se há sincronismo nas informações, identificar os problemas originados pela má comunicação, os motivos pelos quais não existe uma melhor comunicação interna.
- Não contaminar o processo de contaminação já existente: dissociar disputas de cargos das transmissões da informação propriamente dita, ou seja, responsabilizar aqueles que deixarem de repassar as informações devido a disputas ou desavenças pessoais.
- Fazer bom uso dos números: é comum o uso dos números na comunicação organizacional, contudo é necessário que se faça o bom uso desses números, como relatórios de produção, qualidade, autonomia. A criação de um banco de dados nos dá a possibilidade da busca dessas informações preciosas mesmo depois de algum tempo passado.
- Ficar aberto às mudanças: mudanças são mais simples quando bem esclarecidas. Sempre que houver necessidade de qualquer mudança na organização comunicar de maneira ampla, para que não haja dúvidas e essas dúvidas sejam preenchidas com boatos.
- Não polarizar a informação: é obrigação da organização instituir um bom sistema de comunicação, porém ele só será eficiente se esta for bilateral, ou seja, transmitir e receber informações.
- Conscientizar a equipe: fazer da palavra comunicação a ordem do dia, ou seja, instruir e esclarecer todos sobre a importância da comunicação, dando recursos, ou seja, treinamento para que as pessoas possam fazer bom uso da informação compartilhando da mesma .

Essas seriam algumas das sugestões para os primeiros passos para a construção de um sistema de comunicação eficiente numa organização. Seu maior objetivo é o de abrandar e se possível eliminar as falhas de comunicação.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Burton. **Comunicação Estratégica: A arte de transmitir idéias**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora L.T.C., 2000.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 1989.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

STEWART, Daniel K. **A psicologia da comunicação**. São Paulo: Forense, 1972.