

Comunicação organizacional

*Amanda Quinalha Diniz (FATEC - Garça/SP)
Email: amandaquinalha@hotmail.com*

*Darcilene Tavares de Santana (FATEC - Garça/SP)
Email: mayarinharodrigues90@hotmail.com*

*Mayara Cassula Rodrigues (FATEC - Garça/SP)
Email: darcilene.santana@bol.com.br*

Orientadora: Professora Luana Maia Woida (FATEC - Garça/SP)

RESUMO

As organizações geralmente possuem problemas quando se trata do aspecto de comunicação. As pessoas possuem diferentes valores e visões de mundo. Devido a tais dificuldades de relações entre indivíduos, surge a necessidade de um estudo que tem como tema a comunicação organizacional, enfatizando dois aspectos de linguagem: a formal e a informal. Assim, objetivou-se diagnosticar o processo de comunicação do comportamento do indivíduo dentro do ambiente empresarial interno e externo. Optou-se pela pesquisa qualitativa, quando foram analisadas as informações coletadas e comparadas a partir de base teórica. Os resultados demonstram o comportamento humano visto pela comunicação organizacional do ponto de vista das diferenças das características formais e informais dentro da empresa. A formal permite à organização manter total controle sobre a comunicação institucionalizada, contudo gera pontos negativos dada a insegurança por parte dos funcionários, visto que não leva às soluções dos problemas aos seus superiores, devido a uma política estabelecida pela própria empresa. Já no caso da informal, as dificuldades são causadas por restrições da estrutura hierárquica. Fatores corriqueiros, à primeira vista prejudiciais, podem afetar a imagem da empresa e do indivíduo, como por exemplo, a “fofoca”, quando, em ambiente laboral, os funcionários dedicam tempo de jornada tecendo comentários sobre assuntos nem sempre relacionados ao trabalho. Entretanto, tal prática apresenta como ponto positivo a agilidade ao fluxo de informação e, conseqüentemente, rapidez na solução do problema. Portanto, a comunicação organizacional formal e informal identificadas na empresa são fatores-chave de uma estrutura bem planejada.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação formal. Comunicação informal. Comportamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Por motivos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e ambientais, tem-se vivenciado grandes mudanças dentro das organizações. Lançando um olhar sobre essas dinâmicas do ambiente externo, busca-se articular um sistema capaz de proporcionar agilidade e confiança no funcionamento das atividades internas. Toda essa complexidade gera oportunidades de desenvolvimento e desempenho, ao qual o homem é fator principal dessa relação.

A gestão das empresas é conduzida em duas direções, estratégica (sistemas, processos e métodos) e emocional (pessoas, identidade e cultura). A comunicação tem papel fundamental em todas as formações estruturais. Possui um sentido ambíguo, tanto pode promover, quanto pode aliciar as ações relacionadas ao ambiente externo e interno.

Dentro de uma organização a comunicação é indispensável, uma vez que é, por meio de sua existência, que os fluxos de informação podem potencialmente percorrer os vários setores e usuários da instituição. Para que ela ocorra de modo eficaz, é preciso estabelecer canais que permitam sua boa interação, exigindo dos profissionais não apenas conhecimentos e habilidades, mas sim uma visão abrangente do mercado, de tal modo que se assuma como um fator latente de diferencial de competitividade com relação a outras empresas.

A organização que não tem comunicação externa e interna eficiente emerge problemas como: funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos.

O funcionamento da comunicação depende da relação entre indivíduos que assumem papéis alternados entre o emissor e o receptor. De maneira bastante simples, o sistema de comunicação se coloca como a interação entre as pessoas de um determinado ambiente, visando à troca de informações.

O funcionamento do processo, contudo, vai mais longe, uma vez que, para a comunicação ser produtiva, os dois lados receptor e emissor devem compartilhar os mesmos códigos, de maneira específica, e os mesmos objetivos de maneira mais ampla. Além disso, no ambiente organizacional moderno, a comunicação é fruto da interação dinâmica. Isso significa que o feedback deve ter presença obrigatória. A informação vai de um lado a outro do fluxo, mas a mesma deve retornar, proporcio-

nando um retorno sobre o que lhe foi transmitido a princípio. Ou seja, o feedback é indispensável, pois proporciona uma avaliação sobre o conteúdo transmitido por meio do fluxo.

Outro argumento de consenso geral é que a comunicação deve ser clara para que o receptor receba a mensagem de forma objetiva. Em outras palavras, a mensagem precisa ser transmitida observando aspectos como objetivos da mensagem, símbolos, linguagem, canais usados. Para ser compreendido, o processo de comunicação, ainda que com o uso de tecnologias, precisa ser entendido pelas pessoas, cujo propósito é fazer fluir informação relevante para o receptor.

Diante dos aspectos mencionados, encontram-se problemas vinculados a duas tipologias de comunicação distintas presentes no ambiente organizacional: a comunicação formal e a informal.

A primeira assume o aspecto institucionalizado, permitida e planejada. A segunda, por sua vez, ganha status de fluidez, de caminho alternativo e, muitas vezes, é associada a lugares, momentos e pessoas, em que informações não permitidas passam sem censura, diante dos ouvintes participantes.

Nesse sentido, caminhos, espaços, comportamentos e meios se diferenciam, uma vez que as mensagens transmitidas nem sempre possuem intenções relacionadas ao alcance de objetivos organizacionais. É bastante comum associar a comunicação informal a uma atitude negativa e que por isso, ela deve ser coibida. No entanto, ressalta-se que os dois tipos de comunicação mencionados são inerentes ao funcionamento organizacional, gerando, portanto, espaços diferentes para a existência dos fluxos.

Considera-se que os fluxos são processos que, se mal administrados, consomem recursos organizacionais. Portanto, se a existência de ambos é inevitável, deve-se considerar o planejamento e institucionalização também da informalidade.

Diante dos argumentos expostos anteriormente, o problema abordado é representado pelo seguinte questionamento: quais aspectos da comunicação formal e informal existem dentro de uma empresa? As questões secundárias são: qual a melhoria do estilo encontrado perante a organização ora analisada? E, quais as vantagens que a empresa poderá usufruir desse estudo?

O objetivo geral é diagnosticar os aspectos de comunicação formal e informal dentro de uma empresa.

Lesly (1995, p.46), ao falar sobre comunicação, salienta que, “ao mesmo tempo em que processos comunicativos deliberados trazem monumentais desenvolvimentos e mudanças, também é verdade que um grande número de esforços de comunicação falha ou se volta contra a fonte”.

Este trabalho contempla o discurso organizacional e os modelos de comunicação formal e informal usados atualmente. O estudo visa à melhoria comunicacional por todos os integrantes da organização.

Os gestores de comunicação são contratados para serem prudentes, metódicos, disciplinados, para garantirem a perpetuidade e a manutenção da estabilidade organizacional, ao mesmo tempo em que estão no centro da administração da incerteza, da mudança, da instabilidade. Eles precisam de autonomia, iniciativa e adaptabilidade para gerenciar o que foge ao controle, mas não têm autorização para usar a adaptabilidade e iniciativa para mudar. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 358).

O problema de pesquisa abordado é fundamental para resolver as falhas que acontecem dentro da empresa e ajudar no desenvolvimento do processo da comunicação social dos indivíduos que trabalham na mesma. Portanto, considerou-se necessária a identificação dos diferentes aspectos de comunicação para que sejam diagnosticadas as interferências no comportamento dos indivíduos dentro da organização.

O estudo da comunicação organizacional para a formação dos gestores é fundamental por tratar de aspectos que serão essenciais na qualificação do profissional, pois viabiliza a compreensão e o preparo para executar planejamento e ações específicas sobre os fluxos de informação; considerado no presente trabalho, um dos principais recursos. Trará para as organizações uma boa relação entre os diferentes níveis hierárquicos.

A relevância do problema de pesquisa também trata do entrosamento alcançado por intermédio da comunicação dentro da organização para que aja uma harmonia entre o grupo.

Para a atuação dos gestores a comunicação é essencial para a condução do grupo em questões que envolvam obter resultados e objetivos no que diz respeito ao comportamento organizacional.

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que, visou analisar as informações

coletadas no universo de pesquisa, de maneira a privilegiar comparações e interpretações das informações coletadas junto aos sujeitos de pesquisa com a literatura levantada, bem como caracteriza-se desta forma, por ter sido escolhido um instrumento com questões abertas, nas quais o sujeito de pesquisa colocou livremente sua opinião.

Os procedimentos éticos de pesquisa se pautaram em um termo de consentimento livre e esclarecido e uma carta de apresentação cuja função é explicar aos sujeitos participantes o objetivo da pesquisa. Desta forma foram adotados os procedimentos éticos sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução 196/1996.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O homem, como ser social, desenvolveu diferentes sistemas de comunicação com a finalidade central de trocar idéias, conquistar espaço e se relacionar. Ele agrega e adquire todo tipo de modus operandi sobre o coletivo no qual está inserido, bem como amplia a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo.

No que diz respeito à empresa, incluem-se na esfera da comunicação os efeitos da responsabilidade social, perfazendo um olhar que extrapola as condições exclusivamente internas da organização. Em outras palavras, a comunicação é fundamental para o indivíduo se inserir e compartilhar os mesmos significados do mundo, além de ser essencial para as organizações trabalharem questões que envolvem seus dois ambientes: o interno e o externo.

As organizações geralmente oferecem muitas possibilidades para a execução do processo de comunicação entre as pessoas, dependendo de uma comunicação cada vez mais clara e assertiva.

O papel principal do gestor dentro das organizações, segundo (Mintzberg 1973 apud Casado 2002, p. 271-272), é estar em interação, em comunicação contínua com os subordinados, pares, clientes e fornecedores, atendendo a demandas organizacionais como reuniões, almoços e festas da empresa, negociando contratos, concedendo entrevistas, redigindo pronunciamentos – enfim o tempo todo envolvido com a comunicação.

Falhas de comunicação são encontradas em todos os segmentos e níveis hierárquicos dentro das empresas. Em outras palavras, não se trata de

um fenômeno deslocado e específico a um setor ou nível hierárquico, estando presente em qualquer um deles.

2.1 O que é Comunicação

Todo processo usado com o intuito de transmitir algo pode ser entendido como um tipo de comunicação, tais como, um gesto, um movimento, um sinal, etc. A comunicação se faz presente no estudo das ciências como a psicologia e a sociologia e vem se moldando de forma expressiva nas linguagens tecnológicas.

A comunicação é entendida de maneira objetiva, assumindo a função de “transmissão de informação”. Esta afirmação possui implicações diretas sobre a necessidade de participação das pessoas no processo, desviando ou minimizando os problemas decorrentes da presença inevitável das pessoas em algum momento no decorrer da comunicação. Se o objetivo for apenas sobre a transmissão de informações, uma conclusão rápida é que não só é dispensável a participação das pessoas, como também todo o processo trabalha fundamentado em informações registradas, portanto o uso das tecnologias de informação e comunicação assumiria a maior relevância.

Pressupõe-se que o processo de comunicação não possa ser conduzido de maneira simples, minimizando os efeitos e os resultados, depositando toda a confiança na resolução dos problemas decorrentes da comunicação sobre as tecnologias de informação e comunicação, uma vez que não existe apenas a informação registrada. A informação oral e não registrada em suportes de qualquer tipo também é parte do processo.

Alguns dos pressupostos envolvidos com elementos que compõem o processo de comunicação são:

- Comunicação implica na relação entre os canais: emissor e receptor;
- Canal emissor: sujeito que se dirige a mensagem;
- Receptor: objetivo a quem a mensagem é dirigida.

Não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, a comunicação é também uma troca simbólica. Comunicar significa repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

As informações transmitidas possibilitam a

expressão das emoções, a explicitação dos valores sociais, a perpetuação da cultura de um grupo, o registro e a disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos.

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação são maneiras de perpetuar a cultura da empresa, assim como os processos e todas as normas que a ela foram tomadas como verdades e seguidas por seus membros, são também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

O sistema de comunicação é formado de três tipos comuns de redes: cadeia, roda e todos os canais. A cadeia segue rigorosamente o comando formal dentro da empresa, a roda depende de um líder para comandar o grupo, já todos os canais não seguem a formalidade, permitindo que todos os membros se comuniquem ativamente uns com os outros.

2.2 Comunicação Formal

A comunicação formal é influenciada e constituída pelo nível hierárquico mais elevado dentro de um ambiente organizacional. Ela permite que as informações circulem dentro do contexto visualizado pelo organograma da empresa, visando, especialmente, os objetivos da organização.

Tais objetivos são descendentes, do topo para o nível operacional; ascendentes, do nível operacional para o topo, em formas de sugestões e melhorias; e horizontais mensagens trocadas no mesmo nível.

2.3 Comunicação Informal

A comunicação informal não segue as convenções estabelecidas no organograma. É constituída por trocas de informações diretamente ligadas com as pessoas, sem manter vínculos com a formalidade, como uma conversa entre um operário e um gestor durante o intervalo de trabalho, geralmente associado à “hora do café”. Entretanto, ela pode gerar situações relacionadas às manifestações espontâneas do indivíduo, como boatos e críticas, sendo um dos canais informais mais conhecidos o “rádio-corredor”.

Em outras palavras, trata-se do inesperado e imprevisível, características tipicamente humanas e que não conseguem se manter, se limitando ao planejamento da distribuição de relações humanas, graficamente apresentadas no organograma. A ação de extrapolar o planejado e o permitido geram as situações informais.

2.4 Comunicação Interpessoal

A comunicação considerada mais completa e eficaz de todas é a interpessoal. Com sua capacidade de trocas de informações, torna-se objetiva, clara e propicia maior oportunidade de obter feedback instantâneo entre o emissor e o receptor. Instituída de várias qualidades “como informar, gerenciar, ensinar algo, influenciar e persuadir”. (MACÊDO, 2007, p. 81).

Seu uso torna-se essencial dentro da organização, exercendo uma grande influência do órgão emissor.

2.5 Comunicação Verbal e Não-Verbal

A comunicação está presente em muitas relações e interações no mundo, muito além do que pode ser presenciado no comportamento humano. Existe comunicação, por exemplo, entre animais como as formigas e os chimpanzés. Enquanto entre as primeiras a comunicação se dá de maneira bastante exata e com nenhum envolvimento da dimensão subjetiva, no segundo tipo de animal, a comunicação ocorre de maneira mais complexa, justamente porque as emoções e subjetividades se fazem presentes.

Isso também pode ser identificado na comunicação humana, cujos objetivos podem ser claros ou podem ser expressos de maneira obscura e, muitas vezes, ambígua. Em verdade, a comunicação humana é um produto coletivo cuja evolução se deu juntamente, quicá anteriormente, ao desenvolvimento da cultura e da sociedade. Nesse sentido, a comunicação não só adota um padrão complexo para efetivar seu funcionamento, como mantém a função de perpetuar, de geração em geração, tudo o que é considerado próprio à natureza humana.

Se no início não se proferiam palavras, as possibilidades para a comunicação eram as expressões não-verbais, passadas de indivíduo a indivíduo na condição de ferramentas usadas para garantir a interação e a troca de informações. O surgimento da fala e da escrita assegurou o desenvolvimento humano, em termos sociais, políticos, tecnológicos e econômicos.

Entretanto, a fala e a escrita não descartaram a necessidade da comunicação não-verbal no decorrer da evolução. Assim, a comunicação verbal e a não-verbal permaneceram na troca de mensagem entre os indivíduos.

No que diz respeito ao ambiente empresarial, ao se comunicar com alguém instantaneamente, se faz

uso do canal de comunicação verbal e do não verbal.

[...] pesquisas revelam que somente 7% da comunicação interpessoal podem ser traduzidas por palavras, pois 38% provêm da inflexão da voz, enquanto os restantes 55% resultam da expressão facial e da linguagem corporal. Macêdo (2007, p.82)

Isso significa que tanto a comunicação verbal como a não-verbal são necessárias para a interação entre as pessoas. Inclui-se, nesta consideração, que, a partir da percentagem supracitada, percebem-se implicações sobre a questão de se trabalhar apenas com informação registrada, uma vez que a menor parcela é falada, podendo ser transformada em códigos escritos. O registro ocorreria sobre esta parcela e não sobre todo o restante das informações complementares, que compõem os 93% restantes mencionados por Macêdo.

Atualmente, a preocupação de líderes com a linguagem não-verbal praticada dentro das organizações talvez ainda não tenha recebido a atenção necessária, apesar de ser alvo constante de pesquisas na Administração. Quando o emissor transmite uma mensagem, é preciso saber gesticular e expressar para que o receptor, ao recebê-la, venha a ter uma compreensão positiva.

O surgimento do e-mail trouxe fatores positivos e negativos. Se por um lado possibilitou a comunicação de longa distância, por outro estabeleceu um distanciamento entre os indivíduos.

Apesar das inovações e dos avanços da tecnologia, é possível concluir que a melhor forma de se comunicar com alguém é fazendo uso do canal convencional, tendo a presença face a face.

Ainda assim, a comunicação produz diversos discursos que podem seguir os padrões aceitos pela organização, atendendo ao que foi normatizado e permitido, como também pode se distanciar, produzindo discursos não permitidos e pouco produtivos para as finalidades organizacionais.

2.6 Os Bem-Ditos

“Os discursos bem-ditos são produzidos para transmitir informações institucionais claras, precisas e acessíveis” (MARCHIORI, 2008, p.144). Geralmente são produzidos por um profissional, que faz uso de uma linguagem variada, dependendo do nível operacional. A objetividade e clareza, nesse discurso, facilitam o entendimento do funcionário em relação aos objetivos da empresa. Quanto mais clara e acessível

a comunicação da empresa com seus funcionários, menor a propagação de discursos mal-ditos.

2.7 Os Mal-Ditos

Os discursos mal-ditos são produzidos na clandestinidade, aparecem em expressões como “falar pelas costas”, “falar por baixo do pano”, “rádio-corredor”, “rádio-peão”, “rádio-cafezinho”, “rádio-salto alto”, “rádio-elevador”, “rádio-estacionamento”, etc. (MARCHIORI, 2008, p.148).

O uso da palavra “rádio” evidencia a propagação e irradiação do tipo de informação que indica a não oficialidade. Os mal-ditos estão relacionados com a situação vivida no ambiente de trabalho do profissional, suas expectativas, suas frustrações, seus desejos, seus sonhos, etc. As redes de comunicação como os computadores/Internet e telefones são usados também na propagação dos rumores dos mal-ditos.

2.8 Os Não-Ditos

Os discursos não-ditos são os mal-ditos proibidos de serem expressados, porque não podem ou porque não devem. São silenciados por censura, explícitos ou não (MARCHIORI, 2008, p.148). A desconfiança dos funcionários em relação às fontes oficiais é a maior causadora de mal-ditos. Os não-ditos sempre existirão, à empresa cabe, com normas adequadas, reduzi-los.

A empresa não deve punir os mal-ditos, mas ficar atenta; a interdição de mal-ditos gera os não-ditos. Ter uma comunicação clara e objetiva na empresa evita os mal-ditos. O feedback é uma forma de reduzir os não-ditos.

2.9 Comunicações Horizontais ou Laterais

A comunicação horizontal ou lateral é um circuito fechado, que consiste na comunicação entre membros de um determinado grupo de trabalho. É um dos problemas mais difíceis na organização, pois diz respeito a mesmo nível hierárquico e sua função consiste no controle das organizações. Um tipo de comunicação lateral é a comunicação informal, que pode cruzar qualquer nível organizacional e em qualquer direção, não dependendo das normas e regras estabelecidas pela organização formal.

2.9.1 Comunicação Ascendente

A comunicação ascendente ocorre no sentido do subordinado para o superior, apresenta propósito

informativo e auxilia na tomada de decisões. Ela envolve memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas e conversas informais com o superior. É requisito para quem está em posições executivas na mesma medida e intensidade para dirigir, coordenar e controlar pessoas que estão abaixo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi diagnosticar aspectos da comunicação formal e informal da empresa. Observou-se que o canal de comunicação informal é uma característica da empresa, mas, para que se efetive o processo de comunicação, faz-se necessário que todos se comuniquem de forma organizada, realizando os objetivos e melhorando o funcionamento do trabalho.

Conclui-se que a comunicação deve ser objetiva e clara. Para os gestores, a comunicação é essencial e fundamental para o desenvolvimento funcional da empresa e uma forma de se estabelecer vínculos sociais entre e com os colaboradores.

O papel do gestor é ter habilidade dialógica e saber passar essa aptidão para a organização, não se limitar a determinado espaço, mas sim criar e motivar o interesse além de estar atento aos problemas de comunicação; usar os canais de comunicação com equilíbrio e construir alicerces para uma comunicação mais participativa, organizada e de resultados.

O trabalho de pesquisa indica algumas diretrizes que podem ser colocadas em prática pela empresa:

a) avaliar o papel dos gestores, verificando se existem divergências na maneira de pensar, sentir e tomar decisões. Além disso, sugere-se a avaliação dos objetivos de cada gestor, verificando se praticam objetivos conflituosos. Lembrando que, para gerar sinergia e melhores resultados, são necessárias ações que se complementam;

b) avaliar se o gestor tem uma postura firme e objetiva perante a sua equipe. Em outras palavras, verificar se a política mais ampla da organização alcança igualmente a todos, padronizando comportamentos e tratamentos e tornando bastante claro o que se espera de cada colaborador no processo de comunicação, tanto quando a postura é a de emissor, como quando o papel assumido é de receptor;

c) avaliar a necessidade dos gestores em fazer uso de um mediador para advertir sobre a realização de

obrigações de responsabilidade do colaborador. Todavia, é necessário localizar um mediador que seja considerado confiável e respeitado pelos colaboradores da empresa, além, é claro, de possuir autonomia formal para exigir o alcance de objetivos dos colaboradores;

d) avaliar o trabalho individual, buscando identificar se o indivíduo como profissional corresponde à empresa;

e) avaliar o trabalho coletivo, visando mapear os colaboradores que têm comprometimento com a organização, uma vez que este comportamento também reflete nas demais condutas, especialmente no processo de comunicação;

f) avaliar quando e por que os gestores devem agir com a equipe para evitar conflitos, bem como avaliar se os conflitos são (ou não) benéficos para os resultados individuais e coletivos;

g) nas reuniões, o uso da ata firma o compromisso dos colaboradores;

h) avaliar se existem as reuniões, que estas podem ser realizadas também por sugestões individuais dos colaboradores;

i) praticar brainstorm para maior interesse e participação da equipe;

j) suscitar oportunidades e proporcionar incentivos para gerar comprometimento nos colaboradores; e

k) promover eventos familiares entre os colaboradores para união e interação da equipe.

Portanto, a comunicação da empresa deve ser amplamente avaliada, quanto aos elementos que dela

fazem parte. O foco deve se dar, inicialmente, sobre as políticas gerais, que refletirão em práticas e pequenas ações cotidianas dos colaboradores e gestores da empresa. Sendo assim, a comunicação é processo que deve ser planejado e incluído na agenda de problemas da organização.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. Dicionário Enciclopédico de Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

CASADO, Tânia. O papel da Comunicação Interpessoal. São Paulo: Atlas, 2002.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional. 2009. cap. 14. p.333-359. v. 2.

MACÊDO, Ivanildo. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.