

CENTRO UNIVERSITÁRIO AMPARENSE

Fernando Augusto Paiato

Melissa Cristina Forato

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

Artigo Científico apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de MBA em Gestão Empresarial do Centro Universitário Amparense - UNIFIA, sob orientação pedagógica e metodológica do Prof. Ivan Jacomassi, como exigência parcial para conclusão do curso de pós-graduação.

AMPARO

2013

Resumo

O presente trabalho objetiva discutir alguns aspectos da comunicação agregada ao ambiente organizacional, seus principais entraves e conflitos. Sem uma comunicação eficiente, acredita-se que a produtividade das equipes de trabalho é seriamente prejudicada. Contudo, o olhar dedicado a ela por parte da maioria dos gestores ainda é pequeno e seu papel, quase sempre, negligenciado. Por fim, buscamos mostrar algumas alternativas simples e eficientes para possibilitar a melhoria da comunicação no ambiente profissional, seja ela do gestor aos subordinado, do subordinado ao gestor, ou ainda, entre os iguais.

Abstract

This paper to discuss some aspects of communication aggregated to the organizational environment, its key barriers and conflicts. Without effective communication, it is believed that the productivity of work teams is seriously impaired. However, the look dedicated to her by the majority of managers is still small and its role almost always overlooked. Finally, we try to show some alternatives simples and efficient to enable improved communication in the professional environment, be it the manager to subordinate, subordinate to the manager, or even among equals.

Palavras-chave: comunicação, comunicação organizacional, emissor, receptor, escuta ativa.

Key-words: communication, organizational communication, sender, receiver, active listening.

A importância da comunicação

O papel da comunicação nas organizações, embora grande parte das vezes negligenciado, é de grande importância para a sobrevivência da organização, é o que busca mostrar este artigo. Chiavenato (2004) aponta a boa comunicação como “poderoso método” (2004, pág. 321) para melhorar a eficácia dos benefícios oferecidos pela empresa e, assim, reter ou agregar capital humano, pois as pessoas não valorizam aquilo que não conhecem a fundo, ou seja, para que os benefícios surtam o efeito esperado, boletins, relatórios, entre outros meios de comunicação interna devem ser amplamente utilizados. Noutro momento, o mesmo autor aponta a comunicação “aberta e honesta” (2005, pág. 85) como característica essencial das equipes bem-sucedidas.

Comunicar-se bem é característica necessária a todos que ocupam ou almejam cargos gerenciais, sobretudo na área de recursos humanos. Chiavenato (2005) aponta a comunicação como prioridade estratégica para a empresa. Contudo, ainda que seja tida como uma habilidade natural do ser humano, muitas pessoas não sabem comunicar-se com eficiência, o que se torna um problema sério para as empresas. Engana-se quem acredita que comunicar-se bem seja somente saber falar desembaraçadamente: comunicar-se bem prevê que a pessoa também seja uma boa ouvinte. A habilidade de ouvir bem é ainda mais rara do que a de falar bem. É comum observarmos pessoas que, num diálogo, estão mais preocupadas com o que responderão assim que o outro terminar de falar, do que em ouvir o que o outro está dizendo.

O processo de comunicação

Gil adota o modelo de comunicação de Schramm e Berlo (1963) ¹, segundo o qual a comunicação é formada pelas seguintes partes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor, sendo:

Emissor: pessoa que deseja comunicar

- Codificador: mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem
- Mensagem: expressão formal da idéia que o emissor deseja comunicar
- Canal: meio pelo qual a mensagem é transmitida
- Decodificador: mecanismo de decifração da mensagem

¹ *Apud* Gil (1994).

- Receptor: pessoa que recebe a mensagem

Segundo Gil, o modelo de Schramm e Berlo fica mais completo quando acrescentamos outros elementos, como significado (idéia, conceito que o emissor deseja transmitir), compreensão (entendimento da mensagem pelo receptor) e retroalimentação (a informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem).

Chiavenato (2005) apresenta praticamente os mesmos componentes da comunicação expostos acima, acrescentando somente o conceito de “Destino”, diferenciando-o de “Receptor”. Para ele, “Receptor” seria o mesmo que “Decodificador”, ou seja, trata-se do equipamento que liga o canal ao destino, enquanto “Destino”, seria o próprio destinatário da mensagem.

Ainda segundo Chiavenato (2005), o conceito de comunicação, para ser melhor compreendido, pressupõe que se conheçam dois outros conceitos: o de “dado”, e o de “informação”. Para o autor, “dado” se resume a anotações de determinado evento ou ocorrência. Dados, por si só, seriam desprovidos de significado – somente significam mediante a sua relação com outros dados. Já quando falamos em informação, estamos nos referindo a um conjunto de dados, com determinado significado. Dessa forma, a grosso modo, comunicação seria o processo de transmissão da informação de uma pessoa para outra, de forma a ser compartilhada por ambas.

Barreiras à comunicação

Ainda segundo Gil, denomina-se "ruído", os fatores que podem, porventura, interferir na boa comunicação, ou seja, quaisquer fontes de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade da comunicação, seja ela sonora, visual, escrita, etc. São ruídos que partem do emissor:

- Falta de clareza nas idéias – quando o assunto que será comunicado não está claro para o emissor. Gil nos lembra que é muito mais fácil comunicar uma idéia em que se acredita, do que algo sobre o qual ainda se tem dúvidas.
- Comunicação múltipla – o nosso corpo também se comunica. Nossa postura, mãos ou semblante pode contradizer o que estamos tentando transmitir.

- Problemas de codificação: o emissor deve tomar cuidado com a tonalidade da voz, timbre, velocidade da fala, etc. Ou ainda, no caso da comunicação escrita, com a ortografia e gramática da língua, etc.
- Bloqueio emocional: nervosismo ou qualquer outro tipo de emoção podem fazer com que o emissor não consiga emitir palavra alguma.
- Timidez: também pode ser considerado ruído, quando não superada pelo emissor.
- Suposição acerca do receptor: ocorre quando o emissor presume que o receptor já conheça de antemão alguns detalhes da mensagem, fazendo com que ele omita os mesmos. Contudo, a suposição pode ser falsa, ou errada.

Alguns tipos de ruídos por parte do receptor:

- Desinteresse: acontece quando o receptor não se concentra adequadamente na mensagem transmitida, por falta de interesse.
- Avaliação prematura: nesse caso, o receptor é quem presume que já entendeu a mensagem, antes mesmo dela ser completada e, assim, não dá a devida atenção ao conteúdo.
- Preocupação com a resposta: trata-se de um dos ruídos mais comuns, quase inconsciente: acontece quando o receptor deseja, à medida que ouve, formular a sua resposta. Essa preocupação, no entanto, impede que a mensagem seja compreendida de maneira eficaz.
- Experiências anteriores: devido a vivências anteriores, o receptor pode não dar a devida atenção a mensagem, considerando que “já viu caso semelhante antes”. São as chamadas “filtragens” ou “distorções da mensagem”.
- Preconceitos e estereótipos: aparência física, profissão, posição social, entre outros fatores, podem interferem na compreensão do receptor, também sendo considerado um ruído de comunicação.
- Comportamento defensivo: quando o receptor encara a mensagem como crítica ou acusação pessoais, fazendo com que haja de forma defensiva.
- Atribuição de intenções: quando o receptor se coloca preocupado em “ler nas entrelinhas”, ou seja, buscando segundas intenções na mensagem do emissor. As suposições do receptor podem ser falsas, atrapalhando a comunicação.

Os ruídos podem também partir simultaneamente do emissor e do receptor, a saber:

- Rivalidade: a hostilidade entre as duas pessoas pode ser considerada um ruído de comunicação.
- Diferença de status: no caso de hierarquias, em que estas causem desconforto.
- Estado físico ou emocional: cansaço, estresse, tensão.

No entanto, para uma comunicação eficiente, uma boa escuta é essencial. Ouvir bem 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. Parece simples, porém, na maioria dos casos, a invés de simplesmente ouvir, as pessoas se preocupam em:

- Decidir: dizer ao emissor o que ele deveria fazer a respeito do assunto da mensagem;
- Ajudar: dar conselhos ou outro tipo de ajuda;
- Inquirir: perguntar, a fim de definir melhor a situação;
- Avaliar: emitir juízo de valor a respeito da mensagem;
- Interpretar: formular hipóteses acerca da origem da mensagem;
- Fugir: desconversar, encerrar o assunto com considerações gerais.

Ainda que as atitudes acima não possam ser consideradas erradas propriamente-tudo vai depender do contexto em que elas ocorrem - elas atrapalham o real sentido de ouvir a mensagem. Perguntas que denotam uma real escuta são, por exemplo: “Você disse que... é isso mesmo?”, ou ainda “Você se referiu a... pode esclarecer um pouco mais?”. O canal escolhido para transmitir a mensagem também pode ser fonte de ruído. Devemos escolher o canal mais apropriado para cada tipo de mensagem. Há conteúdos que são mais bem transmitidos de forma oral, outros que não são bem aceitos pelo telefone, outros ainda que são mais facilmente compreendidos se transmitidos pela escrita, etc. A mensagem em si, por sua vez, também pode gerar ruído: isso acontece, sobretudo, quando emissor e receptor não compartilham de algum conhecimento prévio necessário para o entendimento da mensagem.

Chiavenato (2005), sob outro ponto de vista, destaca como fatores que atrapalham a comunicação:

- Omissão: acontece quando o conteúdo da mensagem é resumindo, suprimindo alguns detalhes da mensagem do emissor. Segundo o autor, a omissão é mais freqüente na comunicação ascendente², devido ao seu grande volume.
- Distorção: trata-se das alterações no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes desse sistema. Ocorrem, consciente ou inconscientemente, nas comunicações tanto horizontais quanto verticais (ascendentes e descendentes).
- Sobrecarga: ocorre quando os canais conduzem um volume muito elevado de informação, provocando omissões e distorções.

O autor afirma ainda que dificilmente a comunicação acontece sem quaisquer problemas. Tal como Gil, Chiavenato acredita que existam barreiras à comunicação. Na origem dessas barreiras, estaria o sistema cognitivo de cada indivíduo, ou seja, tudo aquilo que cada pessoa sabe a respeito de si e do ambiente que a rodeia, seu conhecimento de si e do mundo. Esse conhecimento sofre influência das características de personalidade, da estrutura fisiológica e do ambiente, físico e social que contém o indivíduo. Trata-se de uma rede de fatores essencialmente subjetivos, que vão influenciar no modo como o sujeito se comunica e compreende o que lhe é comunicado.

A esse respeito, o autor apresenta os conceitos de “Consonância e Dissonância” (2005, pág. 157). Diz se que há “Consonância” quando os atos do sujeito correspondem às suas crenças, trata-se de um comportamento coerente. Como exemplo, o autor cita um indivíduo que acredita que fumar é nocivo e, assim, pára de fumar. Já “Dissonância” diz respeito à situação inversa, na qual os atos do indivíduo não condizem com suas crenças e valores. No primeiro caso, o autor afirma que a comunicação é muito mais eficiente, praticamente não havendo barreiras a ela. Já no segundo caso, “a falta de consonância entre um indivíduo e sua organização conduz a um profundo desajustamento entre ambos”³, ou seja, a comunicação é prejudicada.

Rogers⁴ (1991) também trata da necessidade de se ouvir com atenção, sobretudo evitando o que ele chamou de “tendência a avaliar”. O autor chama a atenção para essa barreira à comunicação que acontece, na maioria das vezes, de modo habitual e até involuntário. Ao receber uma mensagem, o receptor tende a julgá-la, ao invés de

² Para Chiavenato, comunicação ascendente é a que ocorre por parte do subordinado para o superior. Assim, comunicação descendente é o fluxo de comunicação que segue do superior para o subordinado.

³ Idem

⁴ ROGERS, Carl e ROETHLISBERGER, F.J. Barreiras e portas para a Comunicação. *In: Argyris, 1999.*

simplesmente compreendê-la. Isso não seria um problema se, nas situações em que maiores emoções estão envolvidas – discussões acaloradas, por exemplo – não funcionasse como um bloqueio à compreensão da mensagem: ao avaliar sob seu próprio ponto de vista, o receptor descarta a ponto de vista do emissor. Contra isso, o autor nos instiga a “ver as idéias e opiniões a outra pessoa do mesmo ponto de vista dela, perceber como ela se sente, entender o seu referencial sobre o assunto” (1991, pág. 32).

Como, então, tornar a comunicação mais eficiente?

Entre vários fatores, podemos destacar que é preciso que emissor sintonize-se com o receptor: o emissor deve ter claro para si quem é seu receptor. É útil perguntar a si mesmo: “quais são os conhecimentos do meu receptor acerca do assunto que irei abordar?”, “Qual seu nível de linguagem?”, “Qual seu grau de interesse?”. Outro ponto importante diz respeito ao fato de atentar para a escuta. As pessoas, de modo geral, gostam mais de falar que de ouvir.

Gil destaca a importância de provocar a retroalimentação, para garantir a eficácia da comunicação: o corpo do receptor, seu semblante, mãos e postura também comunicam. O emissor deve ficar atento se os gestos de seu interlocutor indicam que ele está ou não compreendendo a mensagem. Também oralmente, é válido que emissor e receptor troquem de papéis, a fim de checar se a comunicação foi efetiva ou não. Também Chiavenato (2005) trata da importância da retroalimentação para verificar a efetividade da comunicação e destaca a capacidade de ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente como essencial para a boa comunicação.

Ouvir ativamente é uma capacidade pouco discutida, porém, muito importante para a maior eficácia da comunicação. O receptor da mensagem analisa o que está sendo dito, resume mentalmente e ainda presta atenção nas entrelinhas, especialmente na comunicação não-verbal, concomitantemente. Para o psicanalista Rubem Alves⁵, “a gente não agüenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor, sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer. Como se aquilo que ele diz não fosse digno de descansada consideração e precisasse ser complementado por aquilo que a gente tem a dizer, que é muito melhor.” Por isso é necessário ouvir ativamente: descansar o pensamento dos julgamentos por alguns momentos e simplesmente ouvir o que o outro tem a dizer. Muitos conflitos poderiam ser evitados simplesmente adotando essa prática, aparentemente banal, mas que exige bastante de nós mesmos.

⁵ ALVES, Rubem. “Escutatória”. Texto disponível em: http://www.rubemalves.com.br/10mais_03.php. Último acesso em 05/11/2013.

Algumas pequenos projetos também podem surtir efeito positivo na comunicação dentro da empresa, como os apontados por Rocha⁶ (1998). Um deles, bastante simples – testado e considerado satisfatório - sugere que, uma vez por semana, num encontro de aproximadamente quarenta e cinco minutos, cada colaborador conte a seus colegas o que faz, quais são suas idéias de melhorias e o que acredita que possa ser modificado em seu trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida na empresa e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. É infelizmente comum que, sobretudo nas grandes organizações, as pessoas não conheçam o que o colega do lado faz. O projeto – nomeado “Ouvir” - é uma oportunidade valiosa de aprendizado a respeito do trabalho de cada indivíduo e da interdependência das atividades nos processos. Notamos que o referido projeto vai ao encontro da proposta de ouvir ativamente, uma vez que abre espaço específico para isso, de modo a contribuir para uma maior integração da equipe, agregando valor ao seu trabalho.

⁶ ROCHA, Renato Requião Munhoz. O caso INEPAR: por que deu certo? 2 Ed. São Paulo: Editora Gente, 1998.

Referências Bibliográficas

ARGYRIS, Chris et al.. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas*. Harvard Business Review Book, 1999.

BERNARDO, Carla et al . *Estrutura e comunicação organizacionais: uma autonomia relativa*. In: Sociologia, Problemas e Práticas, Oeiras, n. 36, set. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 28/06/2013.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, Dec. 2006 . Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. access on 28 June 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas*. Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos – Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a Competitividade e a Eficiência de sua Empresa Utilizando a Informação como uma Ferramenta Estratégica*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROCHA, Renato Requião Munhoz. O caso INEPAR: por que deu certo? 2 Ed. São Paulo: Editora Gente, 1998.