

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEU DIAGNÓSTICO

Edson Araujo JUNIOR ¹
Rosangela Domaneschi NEVES ²

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional, sua importância, dificuldades e desdobramentos, bem como as possibilidades de corrigi-los e poder criar um instrumento de diagnóstico que possibilite a identificação dos meios de comunicação em uso e os problemas relacionados a ele. A análise dos dados que serão obtidos por meio da aplicação do questionário, possibilitará a identificação de possíveis falhas e delineamento de um plano de ação.

Palavras-chave: Comunicação. Diagnóstico organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos na era da informação e apesar de parecer que esse é um processo simples de ser realizado, exige disciplina e cuidado. A comunicação permite a interação, o entendimento e o acordo entre as pessoas dentro e fora da empresa, dessa forma ela é fundamental e garante o êxito ou o fracasso dos negócios.

Por meio da comunicação nos conhecemos, compramos, vendemos, resolvemos problemas, reclamamos, negociamos, as opções são inúmeras. Mas é certo que sendo verbal ou não verbal, a comunicação permite relação de permeabilidade e entendimento entre os níveis de departamentos dentro da empresa e entre a empresa e o meio externo, dando direção à empresa no mercado.

Quando não nos comunicamos bem no ambiente organizacional, logo surgem os problemas: produtos mal acabados, prazos não cumpridos, serviços não realizados ou feitos de forma inadequada, conflitos desnecessários, etc.

¹ Discente do 2º ano do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. edson.araujojr@hotmail.com Bolsista do Programa de Iniciação Científica.

² Docente do curso de C. Contábeis das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. rosangelanevesrh@hotmail.com. Especialista em Psicologia do Trabalho e Mba em Gestão de Pessoas.

Sem uma boa comunicação interpessoal, os conflitos emergem em quantidade maior do que seriam necessários. Um e-mail mal redigido, uma conversa realizada de forma rápida e sem o devido cuidado, uma expressão carregada de significados subjetivos podem dar a mensagem um valor que ela não deveria ter, sendo gerador de confusões e equívocos diversos.

É comum observarmos que os problemas da comunicação interna, são percebidos pelos clientes, parceiros e fornecedores, gerando desdobramentos desfavoráveis a empresa e ao negócio de várias formas..

Esse artigo tem por objetivo tratar da importância da comunicação na organização e propõe um roteiro de coleta de dados para identificação de possíveis problemas nessa área. A importância de se detectar os problemas está no fato de que eles servirão de base tanto para levantamento de necessidades de treinamento, orientação e capacitação das pessoas, como poderá indicar necessidade de intervenções nos processos de comunicação realizados pela empresa, melhorando o processo e os resultados obtidos.

2 DESENVOLVIMENTO

Recebemos e emitimos tantas mensagens durante o nosso dia que nem nos damos conta de que estamos nos comunicando. Para que essas mensagens sejam lembradas vários cuidados devem ser tomados tanto na elaboração e emissão como no recebimento delas.

Segundo Lombardi, 2006. “*Comunicação é a troca de informações, ideias e sentimentos. Processos que mantêm os indivíduos em contato permanente e em todas as circunstâncias, propiciando a interação*”

Para Souza apud Ribeiro “comunicar é tornar comum, partilhar. Tecnicamente, comunicar-se significa transmitir às pessoas, por meios adequados, informação compatível com os respectivos níveis de percepção, com objetivo de alterar o comportamento do outro”

A comunicação demanda diversos cuidados, pois problemas variados relativos ao emissor, ao receptor, e a subjetividade que eles trazem consigo, afetam

de diversas maneiras a emissão e a compreensão do que se diz. É o caso dos bloqueios, ruídos, preconceitos, vejamos pois:

Para Gibson apud Gonçalves há sete elementos que fazem parte do processo de comunicação: o comunicador (emissor), codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e feedback. Cada um deles tem seu papel e sua importância é fundamental no processo.

O processo de comunicação tem mais chances de acontecer de forma integral e correta quando os 7 sete elementos são empregados de forma clara e adequada à situação.

Para Pereira, 1999:

O processo de interação humana é complexo, permanente e supõe um modo de comunicação. A apreensão de si mesmo e do outro só é possível com a comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de transmitir e perceber o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação (CHANLAT, 1993; MOSCOVICI, 1993; SILVA, 1996a).

Quando um desses elementos não é bem utilizado ou há interferências do meio externo, de crenças e valores do emissor ou do receptor a comunicação pode ser falha e gerar um resultado oposto ao esperado: desentendimentos e equívocos com desdobramentos diversos envolvendo a empresa, os processos, os produtos, as pessoas em vários níveis, departamentos, com perdas diversas.

Toda distorção causada na comunicação que provoque falhas na transmissão da mensagem é conhecido como ruído. Os ruídos são uma das principais barreiras existentes na transmissão das mensagens. Numa comunicação por telefone os ruídos podem ser encontrados em qualquer chiado, interferência ou barulho no ambiente que possa atrapalhar o entendimento da mensagem.

Numa comunicação presencial também ocorrem esses ruídos, que podem ser encontrados nas intervenções negativas do ambiente, na má interpretação da mensagem transmitida como também a falta de clareza na transmissão da mesma.

Segundo Reason J, apud SILVA, CASSIANI, MIASSO e OPITZ, 2007, os erros de comunicação podem ser classificados em 3 categorias da seguinte forma

Os problemas de comunicação que podem gerar atos inseguros pertencem a três categorias: falha no sistema em que o canal de comunicação não existe, não está funcionando ou não é regularmente utilizado; fracasso na emissão das mensagens, quando o canal de comunicação existe, mas a

informação não é transmitida; falhas na recepção, quando o canal de comunicação existe, a mensagem foi enviada de maneira correta, mas o receptor a interpretou de forma equivocada ou com atraso

Mas há como trabalhar essas dificuldades, atacar esses problemas e resolvê-los construindo uma comunicação sadia e transparente. Para tanto a empresa deve investir, identificando e sanando as falhas e lacunas existentes, conforme diz Gonçalves:

Para mudar é preciso conversar, se reunir, comunicar e informar. Nada muda de um dia pro outro. A mudança, muitas vezes, nem sempre é bem-vinda. Para impedir que um chefe guarde a informação só pra ele, é necessário dizê-lo: - Vamos, a partir de agora, fazer reuniões mensais. A cada mês vamos apresentar o que cada setor tem feito e os resultados obtidos. Como dissemos, a conversa torna-se essencial neste processo. E muitas organizações estão mortas hoje porque não valorizaram a conversa. Não se reuniram e morreram com a pior das doenças - a falta de informação. As informações devem ser compartilhadas com os membros da organização a fim de garantir melhor harmonia no grupo.

Torquato (1986) apud Gonçalves identifica 15 estratégias de comunicação empresarial que podem tornar a comunicação em ferramenta para o sucesso organizacional, são elas:

planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; investir maciçamente em informações; ajustar os programas de marketing social ao contexto sóciopolítico; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programa de comunicação; focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações

2.1 Meios de comunicação comumente utilizados nas organizações

São muitos os meios ou veículos de comunicação utilizados pelas empresas atualmente: telefone, fax, email, cartas, murais, teleconferências, etc. Basicamente esses meios se dividem em verbais e não verbais.

Segundo Cesca, os meios de comunicação, também conhecidos como veículos de comunicação, são aqueles que levam as mensagens a seus receptores,

e podem ser distinguidos de duas maneiras: Veículo de comunicação massiva e Veículo de comunicação dirigida.

O veículo de comunicação massiva é aquele que leva a mensagem a uma grande quantidade de pessoas, atingindo diversos tipos de públicos alvo de maneira igual e simultânea. Grandes exemplos são os jornais, revistas, rádios, televisão, entre muitos outros.

Já o veículo de comunicação dirigida tem a finalidade de transmitir a mensagem de maneira limitada, atingindo a um público específico, conhecido e criteriosamente selecionado. Para isso existem diversas maneiras de se transmitir mensagens dirigidas a um alvo específico, alguns exemplos são as correspondências, relatórios, reuniões entre muitas outras maneiras.

Quando usamos o telefone devemos estar conscientes de que só podemos contar com a clareza e entonação da nossa voz. Gestos, olhares, ou expressões faciais não ajudarão a outra pessoa a compreender o que queremos transmitir. Mas por meio do uso correto dos elementos da comunicação, temos a oportunidade imediata de corrigir falhas que possam haver no processo comunicativo e verificar se nosso interlocutor recebe a mensagem da forma como queremos.

O principal para uma comunicação não verbal, como no caso do fax, email, cartas, murais é a clareza da informação. O texto escrito exige muitos cuidados, dentre eles citamos alguns: redação completa com início, meio e fim; Não utilizar palavras ou orações que admitam dúvida interpretação; partir do princípio que os leitores (receptores) não sabem sobre o assunto, portanto a clareza de ideias e termos é fundamental; evitar termos técnicos, e se utilizarmos deveremos explicar o seu significado.

É válido lembrar que como forma de evitar o erro, é sempre aconselhável, quando terminarmos de redigir a mensagem lê-la novamente em momento diferente daquele em que a redigimos, pois assim tiramos as “traves” que possam estar em nossa mente e que nos impede de vermos o erro que é óbvio no texto redigido e que não percebemos no momento da confecção da mensagem.

Outro cuidado bastante importante é solicitarmos que alguém leia a mensagem e nos diga o que compreendeu dela, antes que a enviemos ou a publiquemos.

Devemos priorizar, sempre que possível a comunicação verbal, presencial ou por telefone, uma vez que nela é mais fácil de corrigirmos erros, pois se a comunicação não estiver clara, há possibilidade das pessoas envolvidas no processo perguntarem suas dúvidas e procederem aos esclarecimentos, corrigindo as falhas que houveram durante esse processo de comunicação.

Já a comunicação por escrito, a mensagem é estática e não permite o feedback ou o processo de retroalimentação que é tão rico na comunicação face a face.

2.1.1 Formatação do instrumento para diagnóstico

O diagnóstico da comunicação é importante para procedermos aos reparos e melhorias no processo de comunicação dentro da empresa, que pela correria do dia-a-dia muitas vezes, passa despercebido.

Pequenas falhas podem causar confusão entre pessoas e níveis e esta ter como consequência a desmotivação e baixo rendimento no trabalho.

O presente questionário foi elaborado para se diagnosticar o processo de comunicação dentro de uma empresa para se conhecer com maior exatidão como está sendo utilizados os meios de comunicação, se há e quais são as falhas mais comuns. Depois de tabulados os dados provenientes da aplicação desse questionário será possível estabelecer-se um plano de ação que vise aprimorar o processo sanando as possíveis falhas encontradas.

Tendo em mente os diversos meios utilizados no processo de comunicação, bem como os problemas que podem estar envolvidos no processo, procedemos a uma pesquisa no ambiente eletrônico, de instrumentos já utilizados para esse fim que pudessem auxiliar o pesquisador a chegar ao presente formato.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Recursos utilizados para a comunicação dentro da empresa

- Correio eletrônico - email
- Reunião departamento, com a diretoria.
- *Edital*
- *Telefone*
- *Comunicação face a face*

QUAL A FREQUÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DO RECURSO PARA ASSUNTOS DE TRABALHO:

1. *Correio eletrônico – email.*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

2. *Reuniões.*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

3. *Edital.*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

4. *Telefone.*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

5. *Comunicação face a face.*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

FORMA DE UTILIZAÇÃO DE CADA RECURSO PARA ASSUNTOS DE TRABALHO (Avalie apenas os recursos que você utiliza no trabalho)

E-MAILS

(Se você assinalou a alternativa “nunca” na questão 1, pule para a questão 10)

6. - A **clareza da redação** utilizada nos emails emitidos pela empresa como um todo é:

| | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | 6 () | 7 () | 8 () | 9 () | 10 () |
| () PÉSSIMO | () RUIM | () REGULAR | () BOM | () ÓTIMO | | | | | |

As mensagens dos depts abaixo são encaminhadas de forma clara

7. As mensagens dos depts abaixo são encaminhadas de forma não clara (faltam informações, a redação tem mais de um sentido, etc)

8. Existem ocasiões em que assuntos importantes, que deveriam ser tratado pessoalmente, são tratados via e-mail? Sim () Não ()

Se sim aponte a frequência

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

9. *Relacione os assuntos que na sua opinião não deveriam ser tratados por email e diga o porquê.*

REUNIÕES

(Se você assinalou a alternativa “nunca” na questão 2, pule para a questão 19)

10. - A **clareza na exposição dos assuntos abordados** durante as reuniões é

| | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | 6 () | 7 () | 8 () | 9 () | 10 () |
| () PÉSSIMO | () RUIM | () REGULAR | () BOM | () ÓTIMO | | | | | |

11. *Depende de quem expõe o assunto. Os seguintes expositores possuem mais clareza na fala:*

12. *Os seguintes expositores possuem menos clareza na fala (faltam informações, a exposição dos assuntos não tem ordem clara, as palavras tem mais de um sentido ou são confusas, etc)*

13. *Os assuntos tratados nas reuniões são adequados e pertinentes a essa forma de comunicação?*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

14. *Os seguintes assuntos não deveriam ser tratados em reunião:*

15. *Você se sente a vontade para participar da reunião (fazer perguntas e observações)? Sim () Não ()*

16. *Você percebe que há um clima de respeito com os participantes da reunião? Justifique:*

17. *Você acha que deveria haver mais reuniões na empresa? Justifique sua resposta.*

18. *Você tem alguma sugestão para serem aplicadas à forma de se fazer reuniões? (forma de comunicar, antecipar o assunto da reunião, para quem é realizada a reunião, forma de coordená-la, etc)*

EDITAL

(Se você assinalou a alternativa "nunca" na questão 3, pule para a questão 23)

19. O **local** onde estão expostos os editais é

| | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | 6 () | 7 () | 8 () | 9 () | 10 () |
| () PÉSSIMO | () RUIM | () REGULAR | () BOM | () ÓTIMO | | | | | |

Justifique _____

20. As informações expostas são claras e de fácil entendimento (redação, gráficos, linguagem) ?

() SIM () NÃO

21. Os assuntos são interessantes?

() SIM () NÃO

22. O mural é atrativo (tem fotos, imagens, uso de várias cores, etc) ?

TELEFONE

(Se você assinalou a alternativa "nunca" na questão 4, pule para a questão 30)

23. - A **clareza na exposição dos assuntos abordados** ao telefone é:

| | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | 6 () | 7 () | 8 () | 9 () | 10 () |
| () PÉSSIMO | () RUIM | () REGULAR | () BOM | () ÓTIMO | | | | | |

24. *Depende de quem está ao telefone. Os seguintes trabalhadores têm mais dificuldades em falar de forma clara ao telefone:*

25. *Os seguintes trabalhadores têm mais facilidade em falar de forma clara ao telefone:*

26. *Os assuntos tratados por telefone são adequados e pertinentes a essa forma de comunicação?*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

27. *Os seguintes assuntos não deveriam ser tratados por telefone:*

28. *Os trabalhadores seguem uma padronização de atendimento ao telefone (cumprimentam, dizem nome, depto, etc)?*

() sempre ()na maioria das vezes ()as vezes ()nunca

29. Os trabalhadores usuários de telefone conhecem todos os recursos dos aparelhos (recursos de identificar chamada externa/interna, puxar, transferir, programar ligações e chamadas)? () sim () não

COMUNICAÇÃO FACE A FACE

(Se você assinalou a alternativa "nunca" na questão 5, pule para a questão 34)

30. - A **clareza na exposição dos assuntos abordados** utilizada na comunicação face a face é

| | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | 6 () | 7 () | 8 () | 9 () | 10 () |
| () PÉSSIMO | () RUIM | () REGULAR | () BOM | () ÓTIMO | | | | | |

31. Existe excesso de comunicação informal dentro do seu departamento, que possa estar ocasionando uma descontinuidade no desenvolvimento do serviço?

Sim () Não ()

32. Se sim, como esse tipo de excesso acontece?

33. Quais cuidados, na sua opinião as pessoas deveriam ter nesse tipo de comunicação?

34. Esse espaço está reservado para observações que você julgue importante e pertinente ao assunto desse questionário.

3 CONCLUSÃO

A comunicação de um modo geral representa uma grande parte de tudo que fazemos no nosso dia no ambiente organizacional, ou seja, estamos o tempo todo nos comunicando e convivendo com falhas e interferências na comunicação, que podem ocorrer, sem que tomemos consciência disso.

É fundamental que tenhamos os olhos e os ouvidos bem abertos para percebermos o processo e evitarmos tais falhas que só prejudicarão o ambiente em nível das relações humanas, comercial, financeiro e estratégico.

Escrever esse artigo e elaborar um instrumento para diagnóstico do processo de comunicação ajudou a compreender melhor o processo e as falhas de comunicação no ambiente organizacional, bem como a levantar possibilidades de melhorias, gerando uma visão mais crítica, profissional e completa do processo de comunicação no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

CESCA, C. G., Comunicação dirigida escrita na empresa – teoria e prática: http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=VPvyDpwDhG0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=+problemas+de+comunicação+empresa&ots=oPOSbkmorM&sig=UWg8plq_rTL27uHqOmtmcSKpnic#v=onepage&q=problemas%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20empresa&f=false acesso em 20/04/2010.

LOMBARDI, M. A, A importância da comunicação, 2006, disponível em: <http://www.ceismael.com.br/oratoria/Importancia-da-comunicacao.htm>, acesso em: 28/04/2010

RIBEIRO, Glauce M. S **Frequentes problemas de comunicação nas organizações:** <http://www.pdfqueen.com/html/aHR0cDovL3d3dy51bmljYWllaXJhcy5jb20uYnlvUHJvZHVjYW9BRE0vRGlzY2VudGUvQXJ0aWdvX0NpZW50aWZpY29fRGlzY2VudGVfR2xhdWNIX1JpYmVpcm8ucGRm..> acesso em 27/04/2010

GONÇALVES, M. **Barreiras à comunicação organizacional:** <http://www.comtexto.com.br/comunicamarciogoncalvesbarreiras.htm> acesso em 26/04/2010

SILVA, Ana Elisa Bauer de Camargo; CASSIANI, Silvia Helena de Bertoli; MIASSO, Adriana Inocenti e OPITZ, Simone Perufo. **Problemas na comunicação : uma**

possível causa de erros de medicação .*Acta paul. enferm.* [online]. 2007, vol.20, n.3, pp. 272-276. ISSN 0103-2100:
<http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n3/a05v20n3.pdf>> acesso em 25/04/2010

PEREIRA, LUCIANE LUCIO **Vivenciando a comunicação como descoberta**
/ Luciane Lúcio Pereira – São Paulo: L.L. Pereira, 1999. 116p. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem – Universidade de São Paulo. Título. II. Comunicação em enfermagem:
http://www.ee.usp.br/pesquisa/grupo/comunicacao/doc/Tese_Doutorado_Luciane_Lucio_Pereira.pdf> acesso em 26/04/2010