



# Comunicação organizacional: estudo desse fenômeno numa indústria madeireira de Santa Catarina

*Organizational communication: a study of this phenomenon in a timber industry of Santa Catarina*

Líliá Aparecida Kanan<sup>[a]</sup>, Daiane Cervelin Migliolli<sup>[b]</sup>

## Resumo

<sup>[a]</sup> Psicóloga, doutora em Psicologia, docente e pesquisadora da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Lages, SC – Brasil, e-mail: lak@uniplac.net

<sup>[b]</sup> Psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas nas Organizações, docente da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Lages, SC – Brasil, e-mail: daianemigliolli@gmail.com

Recebido: 02/09/2011  
Received: 09/02/2011

Aprovado: 04/10/2012  
Approved: 10/04/2012

Justificado pela complexidade e importância que o processo comunicacional passou a assumir no contexto de trabalho e com os objetivos de analisar e dar maior visibilidade a este fenômeno, o presente estudo foi realizado numa empresa de grande porte do setor madeireiro de Santa Catarina. A pesquisa, que teve design de enquete e caráter qualitativo e quantitativo para analisar os dados, contou com a participação de 30 colaboradores que ocupavam cargos de liderança. Os principais resultados possibilitam perceber que os participantes reconhecem a existência de problemas na comunicação entre as pessoas e os setores que, de modo geral, estão associados à omissão, distorção e insuficiência de informações. A comunicação oral é o canal mais utilizado para a recepção/transmissão de informações. Parece não haver problemas no que diz respeito à atenção dada às pessoas durante o processo de comunicação, ou seja, elas sentem-se ouvidas; também é positiva a avaliação que fazem sobre a comunicação das orientações recebidas/transmitidas quando identificados erros ou falhas na realização das tarefas e atividades. De modo geral, conclui-se que, embora existam pontos positivos a ser ressaltados, a falta de preparo profissional dos gestores está diretamente associada aos problemas identificados. Programas de capacitação na área de mediações e interfaces comunicacionais poderiam minimizar as dificuldades identificadas e suas consequências.

**Palavras-Chave:** Comunicação organizacional. Processos comunicacionais. Mediações e interfaces comunicacionais.

## Abstract

*Justified by the complexity and importance that the communication process has assumed in the workplace and aiming to analyze and give greater visibility to this phenomenon, the present study was conducted in a large company in the timber sector of Santa Catarina, Brazil. The study, which had survey design and qualitative and quantitative character to analyze the data, had the participation of 30 employees in leadership position. The main results allow realizing that participants recognize that there are problems in communication between individuals and departments that, in general, are associated with the omission, distortion and information insufficiency.*

*Oral communication is the most used channel for receiving/transmitting information. There seems to be no problems regarding the attention given to people during the communication process, i.e., they feel heard; their assessment on the communication of instructions received/transmitted when errors or failures in tasks and activities are identified is also positive. Overall, it is concluded that although there are positive points to be highlighted, the lack of professional training of managers is directly related to the problems identified. Training programs in mediation and communication interfaces area could minimize the difficulties identified and their consequences.*

**Keywords:** *Organizational communication. Communication processes. Mediation and communication interfaces.*

## Introdução

As significativas transformações que ao longo das últimas décadas assolaram o contexto do trabalho não deixaram incólumes os processos comunicacionais que nele ocorrem. A complexidade que o processo de comunicação enseja requer dos gestores das organizações de trabalho, cada vez mais globalizadas, um novo tipo de administração, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Neste novo modelo, palavras como participação, humanização, colaboração e interação perpassam o vocabulário e as ações de gestores interessados em promover o comprometimento, o envolvimento, a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e, numa instância ampliada, maior produtividade. Sob este viés, a comunicação organizacional, fenômeno transdisciplinar estudado pela Psicologia, pela Administração e por várias outras ciências, passou a assumir certo *status*, vez que se tornou imprescindível para o sucesso nos relacionamentos neste contexto e ter a propriedade de agregar valor à imagem das empresas.

Quando devidamente considerada, a comunicação promove melhoria nos processos, produtos e serviços, o que redundava, muitas vezes, em aumento de produtividade. Ainda que este fato seja conhecido de muitos empresários e líderes organizacionais, a necessidade constante de melhorias no processo de comunicação continua a constituir preocupação e interesse entre eles.

Os problemas que a falta ou a inapropriada comunicação trazem consigo no contexto organizacional são visíveis. Dentre eles, pode-se destacar a desmotivação dos colaboradores, a perda de confiança por parte dos fornecedores, além de descontentamento e/ou perda de clientes. Isso porque muitos dos problemas no processo de comunicação estão

frequentemente relacionados às distorções, à falta de clareza e objetividade, o que, em última instância, promove ausência de fidedignidade na mensagem que chega ao receptor.

Isso posto, depreende-se que falhas na comunicação constituem problemas associados ao comportamento organizacional que requerem aprofundamento e investimentos da comunidade científica. A partir deste entendimento, o presente artigo pretende dar maior visibilidade a aspectos importantes que determinam, influenciam ou caracterizam a comunicação interna no contexto organizacional.

## Método

O estudo que trata esse artigo foi realizado em uma empresa de grande porte do ramo madeireiro, fundada em 1943 e localizada no meio-oeste de Santa Catarina. O objetivo principal esteve centrado na análise do processo de comunicação interna da organização. Especificamente, houve a intenção de identificar (a) existência de problemas na comunicação, (b) aspectos que influenciam o processo de comunicação, (c) canais de comunicação utilizados na recepção/transmissão de informações, (d) avaliação do tempo, da clareza e da utilidade das informações recebidas, (e) grau de confiança nas informações, (f) qualidade das informações recebidas, (g) ocorrência de *feedbacks* relativos ao reconhecimento e ao desempenho, (h) maneira como as críticas acontecem, (i) atenção dispensada às pessoas durante o processo de comunicação, (j) processo de orientação de dúvidas.

Do ponto de vista de seus objetivos, essa pesquisa é considerada descritiva; o procedimento técnico utilizado a caracteriza como um estudo do tipo enquete. A forma de abordagem do problema

requereu análises qualitativas e quantitativas. Os dados foram coletados por meio de um questionário criado pelas pesquisadoras composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha. O instrumento foi aplicado aos colaboradores, em número de trinta, que no momento da coleta de dados ocupavam cargos de liderança. Foram criadas planilhas para transcrição do quantitativo de respostas que foram agrupadas e organizadas em categorias definidas *a priori* para fins de análise posterior. As categorias foram definidas em conformidade com os objetivos específicos elencados. O conjunto de informações possibilitou a análise estruturada em conformidade com o objetivo geral proposto pelo estudo.

### Breve referencial teórico

Independentemente de vontade, de concordância ou de autorização, a comunicação integra o cotidiano de todas as pessoas. Assim, uma vez que se pretende discorrer sobre um fenômeno que perpassa a vida de todos os indivíduos, sem exceção, ao iniciar esse estudo é pertinente destacar o entendimento de alguns autores e articulistas que contribuíram para ampliar o conhecimento acerca do processo de comunicação. Por exemplo, Cunha (1999) destaca que a palavra comunicação tem origem na palavra latina *communis*, que origina o termo “comum” no idioma português. *Communis* significa “pertencente a todos ou a muitos”. De acordo com o autor, desta raiz latina surge ainda a palavra *comunicare*, que origina em português “comunicar”. Cunha (1999) ressalta que da palavra *communis* deriva também *comunicatio-onis*, que significa “tornar comum”. Tais considerações etimológicas remetem ao entendimento de que o processo de comunicação envolve a compreensão da mensagem por parte de quem a ela é dirigida, uma vez que foi por esta pessoa apropriada ou tornada comum. Depreende-se que o processo de tornar comum uma mensagem exige a possibilidade do estabelecimento de relação, de trocas e de alguma forma de encontro entre quem a emite e quem a recebe.

Etimologia à parte, Cabral & Nick (2007, p. 61) conceituam o fenômeno comunicação como “um processo de transmissão e recepção de informações, sinais, mensagens ou códigos, de um organismo para o outro, mediante gestos, palavras e outros símbolos”. Os autores relatam ainda que, para

haver comunicação, é necessário que os meios de transmissão sejam inteligíveis tanto para o emissor quanto para o receptor.

O fenômeno comunicação abriga uma vasta área transdisciplinar e está praticamente presente em todas as formas de inteligência social. Isto significa que comunicação é um conceito que se liga à influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade. O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, pode ser decisivo para o tipo de participação das pessoas. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho (Torquato, 2001).

Conforme ressalta Cardoso (2006), a comunicação assume um papel importante na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão. Para o autor, a comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que perpassa todas as ações de uma empresa e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

Além destas funções elencadas por Cardoso (2006), encontram-se em Robbins (2003) outras quatro que são básicas do processo de comunicação numa organização de trabalho: controle, motivação, expressão emocional e informação para tomada de decisões. Sob outra perspectiva, mas tratando ainda de funções, Eisenberg & Goodall Jr. (1997) destacam cinco teorias de comunicação organizacional. Para os autores, este fenômeno pode representar transferência de informação, processo transacional, estratégia de controle, equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição e espaço de diálogo.

Especificamente a respeito de comunicação organizacional, Torquato (2002, p. 35) define o constructo como “a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. De maneira semelhante a Torquato (2002), pois também destaca modalidades de comunicação, Kunsch, (2003, p. 164) afirma que uma perspectiva integrada deveria constituir arcabouço do processo organizacional de toda e qualquer organização. Para a autora, esta perspectiva

abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna.

A respeito da comunicação interna, Torquato (2001) ressalta que flui em duas grandes redes: uma formal, outra informal. Ambas processam formas variadas, situações próprias e projetos específicos. As comunicações orais, por exemplo, são tão importantes quanto as comunicações impressas, mas não recebem tratamento compatível. Para justificar a importância das comunicações orais, basta referir que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical.

No que diz respeito ao fluxo, Robbins (2003) argumenta que a comunicação pode fluir de três formas: descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando se dirige aos mais altos escalões; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo. Katz & Kahn (1976) esclarecem que as comunicações ascendentes podem ser reduzidas ao que as pessoas dizem sobre si mesmas, seus desempenhos e seus problemas; sobre os outros e seus problemas; sobre as práticas e diretrizes organizacionais e sobre como e o que precisa ser feito. Segundo os autores, a comunicação descendente envolve cinco elementos considerados básicos: instrução de cargo, lógica do cargo, informação sobre procedimentos e práticas, *feedback* para os subordinados e doutrinação sobre metas.

Bergamini (1997), em seu estudo sobre motivação nas organizações, destaca que a intensificação dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como principalmente no descendente, cada vez mais se valoriza. A autora entende que os trabalhadores deveriam, em razão dessa crescente valorização, conhecer, de forma abrangente, tudo o que diz respeito à organização; deveriam ter, ainda, possibilidades e oportunidades para emitir suas opiniões a respeito das estratégias produtivas e das diretrizes administrativas da organização.

Contudo, muitos gestores ainda não atentaram para a importância desse processo, pois não priorizam a comunicação, desmerecem sua importância e focam somente em resultados. Esquecem-se que é a partir de reuniões, encontros de ideias, abertura a sugestões, possibilidades de participação, entre outros, que surgem oportunidades, possibilidades ou probabilidades de mudanças e de melhorias. Ou

seja, ainda existem organizações que não estimulam seus colaboradores a “querer” se comunicar. Há ainda executivos que, de maneira amadora, buscam garantir qualidade nos processos de comunicação porque desconhecem que a comunicação é uma área que exige especialização.

Ainda que vários autores sejam prescritivos sobre o processo de comunicação e que recomendem maneiras de minimizar os problemas a este fenômeno vinculados, a comunicação ainda permanece associada a muitas causas das insatisfações existentes no ambiente de trabalho. O fato é que pouca clareza, transparência e dificuldades na comunicação podem agravar as causas da insatisfação interna e gerar altos índices de rotatividade de pessoal (*turnover*) e absentéismo. Torquato (2001) assevera que muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação:

O relacionamento entre setores, a retenção de informação por parte de determinados grupos, o constrangimento entre áreas, as rotinas emperadas, o fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, as dificuldades para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, a incompreensão de mensagens, a incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, o relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, a pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação. (p. 163)

Apesar da significativa produção científica sobre funções, tipos, perspectivas, estratégias e problemas associados ao processo de comunicação, parece ser comum o entendimento de que quando não há comunicação as pessoas ficam isoladas e sem contato entre si (Chiavenato, 2005). E, a partir do pressuposto de que as pessoas não conseguem viver isoladamente uma vez que não são totalmente auto-suficientes e que precisam se relacionar para seu próprio desenvolvimento, é possível afirmar que a comunicação aparece como um significativo meio promotor da interação humana.

Hampton (1992) faz uma interessante analogia quando discorre sobre o processo de comunicação nas organizações de trabalho. O autor refere

que o que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células com oxigênio e a comunicação supre todas as pessoas com informação. Privadas de oxigênio as células funcionam mal e, sem informação necessária, as pessoas dentro de uma empresa também, o que ameaça a empresa como um todo. A analogia possibilita compreender que implantar um sistema eficaz de comunicação não é uma tarefa simples. É preciso mudanças na cultura organizacional e isto demanda tempo e disposição. Os líderes que desejam manter suas organizações competitivas devem se preparar para estas mudanças, como também invocar nos seus subordinados essa possibilidade, o que constitui uma tarefa de grande esforço.

## Resultados e discussão

De maneira a possibilitar a análise dos dados encontrados, algumas características dos participantes foram consideradas, por exemplo, sua idade e o tempo de trabalho na empresa.

No que se refere à idade, os participantes do estudo, em sua maioria (44%), tem idade entre 36 a 45 anos. 26% têm entre 18 a 25; 26% têm entre 26 a 35 anos; 4% têm mais de 45 anos. Os dados revelam certa maturidade e experiências de vida associadas aos resultados.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, o número que se sobressai é o de pessoas que integram o quadro de pessoal entre cinco a dez anos (51%). Com mais de dez anos de empresa encontra-se 41% dos participantes.

### Existência de problemas na comunicação

A existência de problemas de comunicação na organização é identificada por 85% dos participantes. Ainda que entre 11% destes haja a percepção de que não há problemas neste aspecto, os dados destacam um fato grave, pois inadaptação, abalo na confiança, insegurança, insatisfação, não cumprimento de prazos ou metas, acidentes de trabalho e clima organizacional em prejuízo são exemplos de suas prováveis consequências com maior ou menor grau de impacto sob os resultados da organização (Bowditch & Buono, 2004; Machado Neto, 2003; Robbins, 2003; Spector, 2006).

Genelot (2001) enfatiza que quando o receptor recebe os sinais da comunicação, há todo um processo cognitivo que entra em curso de modo a produzir significado(s) a partir destes sinais. Decorrente da percepção da maioria dos participantes que reconhecem a existência de problemas/dificuldades no processo de comunicar, depreende-se que a produção de significados individuais ou compartilhados no contexto de trabalho está comprometida.

### Aspectos que influenciam o processo de comunicação

Os aspectos destacados pelos participantes como influências no processo de comunicação são: a omissão (9), a distorção (9) e a insuficiência de informação (9). A frequência de respostas às demais possibilidades foram: excesso de informação (1), e todos esses aspectos (2). Tais achados são consonantes à descrição de Fisher (1993) a respeito dos problemas mais comuns associados à comunicação: omissão, distorção, sobrecarga, falta de informação e acesso a elas.

Chiavenato (2005) observa que a informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso porque proporciona poder. De maneira semelhante, Angeloni (2003) enfatiza que dados, informações e conhecimentos serão inúteis às organizações se nelas dominar o entendimento de que eles representam poder. Com base nestes argumentos, é possível pressupor que o poder é um dos aspectos associado à ocorrência de omissões, distorções ou insuficiência de informações; ou seja, o jogo de poder pode estar nortear a velocidade, qualidade, quantidade ou o fluxo das informações a serem processadas.

Torquato (2001) declara que a retenção de informações é parte integrante do disputado jogo de poder, pois as pessoas que têm acesso ou que detêm muitas informações comumente são as que conseguem ocupar significativo espaço nas organizações. É fato que a competitividade, seja entre pessoas ou empresas, se mantém às custas de informação e poder. Deste modo, segundo o autor, reter informações constitui tática na escalada do poder organizacional, pois há informações não operacionais – como medidas estratégicas, políticas e diretrizes gerais – que conferem *status* a quem as detém. Os possuidores das informações sentem-se psicologicamente envaidecidos e prestigiados. Analogamente, Morgan (1996) enfatiza que conhecimento e

informação, além de definir a realidade organizacional, podem ser utilizados para estabelecer padrões de dependência.

De maneira a não restringir os aspectos que influenciam a comunicação citados pelos participantes somente à dependência, ao poder, *status* ou à escalada na hierarquia, é pertinente considerar que alguns líderes não percebem nos subordinados a necessidade de receber informações ou ainda não confiam/acreditam no potencial de seus colaboradores (Hampton, 1992), e que a omissão, a distorção ou a insuficiência de informação podem estar atreladas a estas possibilidades.

Sob ângulo distinto de análise, Zanelli & Silva (2008, p.62) discorrem que em qualquer organização, mesmo naquelas onde existe preocupação com desenvolvimento e transparência, os gestores sempre terão algum tipo de informação oculta. Se todas as informações forem repassadas, o caos poderá ser enorme: “o risco de comunicação excessiva é igual ao risco de pouca comunicação, o que também resulta em mau funcionamento organizacional”. Com base nesses argumentos, é possível compreender que, embora omissões sejam um problema de comunicação, algumas vezes omitir é necessário.

#### Canais de comunicação utilizados na recepção/transmissão de informações<sup>1</sup>

Quanto aos canais de comunicação mais utilizados para o recebimento de informações, de acordo com os participantes, são a conversa presencial (18) e o *e-mail* (11). Isso permite depreender que outros canais existentes poderiam ser mais explorados para benefício da organização, como por exemplo mural e informativo interno, já que são canais que envolvem baixo custo de manutenção e propiciam um interessante nível de clareza.

Os canais de comunicação utilizados para transmitir informações que receberam maior destaque são também: a conversa presencial (21), o *e-mail* (11) e o uso do telefone (11).

O lado positivo da ocorrência de conversas presenciais é, sem dúvidas, o relacionamento interpessoal que acontecesse durante a troca de informações, uma vez que as pessoas se encontram e podem

esclarecer dúvidas que ocorrem antes, depois ou ao longo do processo. Para Katz e Kahn (1976), este tipo de comunicação, além de proporcionar coordenação e solução de situações, também supre apoio emocional e social aos indivíduos. Contudo, o maior problema associado a esta possibilidade decorre da falta de elementos que comprovem a efetiva comunicação e os aspectos nela envolvidos.

Quando a transmissão ou recebimento de informação é deficiente em algum ponto, os líderes enfrentam problemas para efetivar suas decisões ou implementar mudanças. Ressalta Torquato (2001), que os continentes localizados nos degraus iniciais da empresa estão sempre a se queixar de que não recebem suficientes informações e orientações para dar ordens claras e corretas ao grupo liderado. Para o autor, os resultados florescem em forma de sistemas e processos confusos, decisões vagarosas, duplicação de tarefas, estocadas recíprocas entre áreas e setores, ausência de transparência normativa, perdas de energia e diminuição da produtividade.

#### Avaliação do tempo, da clareza e da utilidade das informações recebidas

O tempo que transcorre entre a emissão e a recepção das informações é considerado razoável pela maioria dos participantes (14), fato grave diante das necessidades de qualquer organização. Afinal, quanto maior o tempo de demora para a ocorrência da informação, maior a probabilidade de episódios de falhas ou de retrabalhos, já que a demora pode convergir para processos ou decisões equivocados.

A este respeito, Favoreto *et al.* (2006) argumentam que é imprescindível a agilização de processos comunicacionais, pois a comunicação somente será considerada eficaz quando conseguir promover práticas inovadoras, em atuações rápidas e conferir vantagem competitiva para a organização. De modo semelhante, Angeloni (2003) argumenta que, para que as decisões organizacionais sejam rápidas e de qualidade, é necessário um sistema de comunicação eficiente que promova a rápida circulação dos dados, das informações e do conhecimento e, para tal, a autora entende que é indispensável o suporte da tecnologia.

Os dados relativos à clareza do conteúdo das informações se concentram nos parâmetros razoável (12) e bom (12). Quanto à utilidade das informações, a maioria (22) dos participantes indicou

<sup>1</sup> Nesta questão, o instrumento de coleta de dados possibilitava aos participantes assinalar mais de uma alternativa.

parâmetros entre bom (15) e ótimo (7). Este fato merece atenção de parte dos gestores, pois Amorin (2006), em sua dissertação, demonstrou relação entre clareza, acesso à informação, utilidade, confiança nas informações e grau de satisfação dos colaboradores, de modo a concluir que tais aspectos emprestam significativa contribuição à efetividade organizacional. É possível então inferir que na organização pesquisada as informações, embora reconhecidamente úteis, poderiam apresentar maior clareza.

### Grau de confiança nas informações

Quando questionados sobre a confiabilidade das informações recebidas, a maioria (20) dos participantes avalia que na maioria das vezes confia nelas, enquanto seis participantes confiam totalmente. A esse respeito, para Chiavenatto (2005), comunicar não significa apenas enviar informações, mas torná-la comum entre os envolvidos é essencial. Para haver efetividade na comunicação é necessário que o destinatário a receba, a compreenda de fato e que nela confie.

Outra questão importante está associada à retenção de informações pelos níveis médios. Recebendo informações e dados dos superiores e dos escalões mais altos, os chefes de nível médio devem repassá-las para os subordinados, dando vazão e fluidez ao processo operacional e decisório. Tal comportamento nem sempre ocorre de maneira desejável, emergindo problemas de confiança no processo com algum teor de gravidade (Torquato, 2001).

### Qualidade das informações

Ainda que existam várias maneiras de se comunicar no ambiente organizacional, a transmissão de informações pode se defrontar com problemas. Isso porque envolve pessoas e a subjetividade se torna intensa durante o processo, afinal a comunicação entre as pessoas não depende apenas da tecnologia, mas da força delas e de tudo aquilo que as rodeia, pois é um processo que ocorre dentro das pessoas (Chiavenatto, 2005).

A transmissão ou retenção de informações, ou seja, o rumo que a informação pode tomar depende única e exclusivamente de pessoas interessadas para que isso aconteça. Dessa maneira, quanto mais integradas nessa ação as pessoas estiverem, maior

a probabilidade de ocorrência de uma comunicação “sem ruídos”.

Os participantes, ao avaliarem a qualidade de repasse das informações na organização, manifestam que às vezes (11) ou quase sempre (12) sentem-se bem informados/integrados a respeito dos processos organizacionais. Associado a isto, a maioria (26) avalia que quase sempre (12), ou sempre (14), recebe as informações necessárias para a realização de seu trabalho.

Ainda que tais dados possam parecer promissores, é necessário atentar para o fato de que “às vezes” ou “quase sempre” não representam atributos de qualidade no que diz respeito aos processos comunicacionais. Em termos de mercado e de possibilidade de permanência nele, não existe qualidade parcial: ou há qualidade ou não há qualidade; demais considerações podem ser alocadas na categoria “qualidade duvidosa”. Os resultados, a efetividade ou o desempenho de uma organização, em razão da competitividade em escala mundial que assola os mercados, estão intrinsecamente associados à comunicação que nela se processa.

Os participantes, ao afirmarem que “quase sempre” se sentem bem informados/integrados a respeito dos processos organizacionais e que “quase sempre” recebem as informações necessárias para a realização de seu trabalho, deixam transparecer a necessidade de intervenções gerenciais nesta situação. De modo a não radicalizar ou cristalizar uma posição, sob tal perspectiva, há que ser considerado o interesse, a complexidade e o nível de compreensão dos dados, das informações e do conhecimento envolvidos, de modo a identificar aspectos que perpassam a qualidade de repasse das informações na organização.

### *Feedbacks: reconhecimento no desempenho da função*

A palavra *feedback* não tem tradução direta para o português. Alguns autores usam o termo “retroalimentação” para se referir ao termo. De modo geral, *feedback* é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algum aspecto profissional ou pessoal.

Muitos líderes esperam determinados comportamentos de seus colaboradores, mas não os informam sobre suas expectativas; às vezes, por desconhecimento, os colaboradores não realizam o esperado e terminam por frustrá-los. Outras vezes,

o colaborador não consegue comunicar suas dificuldades no trabalho e seu líder, por desconhecer o problema, não tem meios para contribuir à sua superação. Por tais razões, é importante que no contexto organizacional haja vontade, tempo, disposição e espaço para a ocorrência de *feedbacks*.

De acordo com a maioria das respostas (11), somente às vezes acontece o reconhecimento por parte da chefia sobre o trabalho realizado. Sobre a possibilidade da chefia repassar as informações sobre o desempenho dos colaboradores, a resposta foi similar: somente algumas vezes isso ocorre (10). No que diz respeito aos elogios recebidos ao realizar um bom trabalho, a maioria das respostas (12) revela que somente às vezes ocorrem; oito participantes se posicionam afirmando que raramente ocorrem.

Ao descrever as quatro funções da comunicação, Robbins (2003) evidencia que a função de motivar é caracterizada pelas respostas positivas que o empregado recebe de seu superior após empreender um esforço para alcançar seu objetivo com êxito. Deste modo, motivar encontra justificativa, conforme ressalta Spector (2006), na probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumentar se for seguido por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição. Em outras palavras: os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.

Com base neste argumento é possível perceber que o reconhecimento, de parte do líder para com os colaboradores, é uma forma eficaz de contribuir para que o bom comportamento seja repetido. Isto porque as pessoas se sentem mais encorajadas a manter determinado comportamento quando ele é visto como positivo e reforçado diante delas. Tarefa simples de ser realizada pelos líderes e de significativa aceitação por parte de quem recebe esse reconhecimento.

“Em geral, afirma-se que quanto maior for a importância do trabalho na vida de uma pessoa, mais energia e criatividade poderão ser dedicadas a ele” (Financial Times, 1999, p. 277). Logo, o reconhecimento pelos resultados e pela participação converge para possibilidades de crescente rendimento e produtividade. Deste modo, são importantes os *feedbacks* associados a reconhecimento de modo a fortalecer os vínculos entre o indivíduo, seu trabalho e a organização.

### *Feedbacks: erros ou falhas no desempenho da função*

Colaboradores esperam que suas chefias lhes prestem explicações ou justificativas para as decisões que tomam mesmo quando as decisões lhes são desfavoráveis (Cropanzano e Greenberg, 1997).

A maioria das respostas (13) evidencia que raramente o colaborador demora para saber quando está fazendo algo errado; porém, em comparação aos elogios diante dos acertos, isso se define como um problema no processo de *feedbacks*. Há evidências de que quando se trata de uma informação negativa (críticas) a respeito do trabalho, o líder não se isenta de retorno; mas, quando se trata de um elogio, o processo é mais lento ou, às vezes, nem mesmo ocorre. A este respeito, Kanan (2008) refere que a redução do *feedback* aos aspectos negativos e às críticas às atividades executadas pouco contribuem para dar aos colaboradores o senso de direção necessário ao seu desempenho. Depreende-se então que, quando tal ocorre, é natural que desenvolvam seus próprios indicadores e busquem informações sobre seus resultados por si mesmos.

Um aspecto importante e que ocorre com certa frequência, de acordo com os participantes, é o fato de o líder mostrar a maneira certa de realizar determinada tarefa quando há erros em sua execução. A maioria (16) manifesta que isso sempre acontece.

Outro fato positivo que se constata a partir dos dados apurados, é que a maioria dos participantes (20) percebe calma e respeito por parte do líder sempre que ele chama a atenção sobre erros ou falhas no desempenho do colaborador. Tal fato comprova a serenidade necessária àqueles que ocupam cargos de liderança.

O sentido para o trabalho, as responsabilidades para com o trabalho e o reconhecimento pelos resultados do trabalho caracterizam estados psicológicos consequentes de um trabalho motivador; especificamente a ocorrência de *feedbacks* sobre o trabalho e sobre o desempenho representa um aspecto que contribui à qualidade de vida no trabalho (Hackman & Oldhan, 1976). A ocorrência de *feedback* percebida pelos participantes pode, por influenciar sua motivação, favorecer os resultados profissionais ou pessoais esperados e suas expectativas em relação ao trabalho e à organização. Por receberem retorno sobre sua *performance* ou sobre como são percebidas suas contribuições para os resultados, se mantêm as possibilidades de análise e aperfeiçoamento

de seu desempenho (Kanan, 2008). Consoante a este entendimento, Spector (2006) argumenta que os *feedbacks* são úteis na medida em que possibilitam explicações aos colaboradores de como aprimorar suas habilidades e vencer suas limitações de modo a conquistar cargos mais elevados.

### Percepção sobre as críticas recebidas

A crítica é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação. A capacidade de criticar construtivamente, de saber receber críticas e utilizá-las em proveito próprio é necessária, não apenas no ambiente de trabalho, mas também nas relações sociais e familiares (Bee, 2000).

As críticas feitas pela chefia nunca (10), ou raramente (05), são pessoais, porém, uma parcela importante de manifestações (08) deixa transparecer que os participantes não conseguem/sabem identificar se são ou não pessoais. Investigado este aspecto de outro modo, os dados evidenciam ainda que os participantes, em sua maioria (21), percebem que as críticas formuladas sempre são profissionais.

Bee (2000) observa que algumas pessoas são incapazes ou se sentem pouco à vontade de tecer comentários a respeito do desempenho ou do comportamento de outras pessoas no trabalho. De fato, dificuldades ao criticar são comuns porque muitas pessoas sentem-se inseguras ou amedrontadas com a possível reação do receptor. Contudo, em uma organização, os gestores precisam estar preparados para fazer críticas e serem receptivos ao recebê-las. Agindo desta maneira - e uma vez que representam modelos a serem seguidos - é possível fazer do processo de *feedback* um sistema habitual e produtivo na organização.

Os participantes, no que diz respeito a sentirem-se ofendidos quando criticados, revelam, em sua maioria que isso não ocorre (13), ou que raramente ocorre (10). Há aceitação, por parte do colaborador, das críticas formuladas pelas chefias (14). Associado a este fato, a maioria dos participantes (16) manifesta que sempre que seu líder solicita uma mudança no seu comportamento, a solicitação é aceita.

Os dados revelam ainda que nunca (18) ou raramente (07) a chefia chama a atenção sobre os erros/falhas do colaborador diante de outras pessoas.

A este respeito, Bee (2000), destaca que o local mais apropriado ou conveniente para o estabelecimento da crítica é uma sala em que não há possibilidade de ser ouvido ou de interrupções. Respeitada essa norma simples, situações humilhantes ou vexatórias são evitadas.

### Atenção dispensada às pessoas durante o processo de comunicação

Quanto à atenção dispensada pelo líder ao colaborador quando este lhe comunica algo, a maioria dos participantes (24) acredita que sua chefia é sempre (18), ou quase sempre (06), atenciosa ao que lhe está sendo dito. Sob este mesmo viés, encontra-se ainda que o líder ouve quase sempre (12), ou sempre (05), as sugestões e opiniões dos colaboradores.

Talvez ouvir seja uma das habilidades de maior importância de que dispõe o ser humano, muito embora seja tão pouco reconhecida. Angeloni (2003) esclarece que as pessoas buscam defender seus pontos de vista, de modo que quando alguém lhes fala, mais do que atentar ao que está sendo dito, as pessoas já estão elaborando argumentos para defender suas idéias, fato que interfere na qualidade da comunicação. Para a autora, ocorre comunicação somente quando os indivíduos, desprovidos de suas autodefesas e em razão de efetivamente ouvirem e respeitarem outros pontos de vista, buscam estabelecer acordo sobre determinadas situações.

Sob tal perspectiva, resta a clara existência de significativas diferenças entre o que se quer dizer e o que realmente é dito; entre o que é dito e o que os outros ouvem; entre o que os outros ouvem e o que escutam; entre o que entendem e lembram; entre o que lembram e retransmitem. Há ainda informações que as pessoas não percebem e não veem; outras que veem e não ligam; informações que veem, mas não entendem ou não conseguem decodificar; informações que veem e usam; informações que procuram; informações que adivinham. Fica claro, então, que de modo geral as pessoas apenas escutam aquilo que desejam e do modo que desejam, e isso ocorre em conformidade com suas próprias experiências, paradigmas e pré-julgamentos (Pereira & Fonseca, 1997; Davenport, 2000).

Consoante a estas constatações, encontra-se em Angeloni (2003) indicação de atenção para o fato de que a maior dificuldade associada à comunicação organizacional não está centrada na obtenção de

dados, informações ou conhecimentos, mas na aceitação de que, no processo de codificação/decodificação, é possível que distorções ocorram. Excelente maneira de amenizar tais dificuldades reside na possibilidade de uma escuta autêntica, interessada e genuína. E isso, de maneira satisfatória, parece ocorrer na organização pesquisada.

De modo a ampliar a compreensão da importância da atenção dispensada pelo líder ao colaborador durante o processo de comunicação, encontra-se em Maxwell (2008) que a principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas. Para se tornar digno, na responsabilidade que cabe a um líder, é necessário conhecer os liderados. O autor refere que a sensibilidade em relação às esperanças e aos sonhos dos membros da equipe é fundamental para o estabelecimento de interação, assim como é primordial para motivá-la. Depreende-se então que ouvir atentamente os colaboradores, além de uma tarefa, deve ser meta dos gestores ou dos líderes interessados em promover a satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos e, numa instância ampliada, a efetividade organizacional.

#### Processo de orientação

A maioria dos participantes (23) manifesta que sempre (17), ou quase sempre (06), sua chefia responde imediatamente às dúvidas que surgem durante o processo de trabalho. 17 participantes avaliam que sempre (07), ou quase sempre (10), sua chefia dedica tempo suficiente para orientar-lhes quando necessário. Ainda que tais resultados sejam considerados positivos, há que se destacar o fato de 06 participantes revelarem que seus líderes nunca (02) ou raramente (04) despendem tempo para lhes orientar.

A efetividade do processo comunicacional é dependente do grau de receptividade que o caracteriza; de modo a ser considerado eficaz, o processo deve ser forjado na confiança e respeito entre os elementos que dele participam (Redfield, 1985). Orientar faz parte da eficácia presente neste enunciado. Fica clara a importância das orientações, da parte da chefia, necessárias ao desempenho das funções. Afinal, o elemento 'segurança' está presente no rol das necessidades humanas e sentir-se seguro decorre do grau de clareza e de certeza que existe sobre o que, porque, como, quando e onde fazer o que deve ser feito.

#### Considerações finais

Parece não restar dúvida para a comunidade científica que a comunicação representa, nos dias atuais, elemento de gestão e de estratégia organizacional. É aspecto que assume uma nova dimensão ao modificar, de maneira contundente, antigos limites. Ao abarcar novas e mais abrangentes funções, a comunicação organizacional passa a fazer referência a tudo que diz respeito à posição social, ao funcionamento da organização, ao seu clima interno e até mesmo suas relações institucionais (Cardoso, 2006).

Envolvidos nas práticas e rotinas cotidianas, muitos gestores somente percebem a importância da comunicação em situações postas, quando problemas como omissão, distorção, insuficiência de informação e excesso de informação já ocorreram. E aí adotam atitudes corretivas, de acordo com o que se espera de pessoas em função de liderança. Entretanto, cabe questionar a respeito das ações preventivas; daquelas ações que poderiam desencadear clareza, transparência, agilidade, rapidez, qualidade, entre alguns adjetivos desejáveis ao desempenho das

peças, dos setores e da organização.

Ao final deste estudo que teve como objetivo analisar o processo comunicacional de uma organização de trabalho é razoável destacar que aspectos positivos ensejados na comunicação interna existem: as informações, de modo geral, são claras e úteis; o grau de confiança nelas é positivo; raramente o colaborador demora em saber quando está fazendo algo errado; o tom das críticas das chefias aos colaboradores nunca ou raramente é pessoal; os colaboradores não vivenciam situações humilhantes ou vexatórias, uma vez que nunca ou raramente recebem críticas na presença de colegas de trabalho; sentem-se ouvidos pela chefia e sentem-se seguros na medida que recebem as orientações necessárias ao desempenho das funções.

Ainda que a comunicação organizacional interna ocorra, ela requer ação ou intervenção por parte dos gestores em razão do tempo que transcorre entre a emissão e a recepção da informação, da omissão, distorção e da insuficiência de informações nela identificados. As práticas de *feedback* deveriam ser reconsideradas de modo a dar visibilidade tanto aos erros quanto os acertos dos colaboradores. Há

que se considerar ainda que 'quase sempre' sentir-se bem informado a respeito dos processos organizacionais e de 'quase sempre' receber informações necessárias à realização do trabalho são manifestações que retratam a necessidade de revisão das práticas gerenciais.

Em razão dessa pesquisa ter como participantes pessoas que ocupam funções de chefia, é possível constatar que elas se encontram pouco ou até mesmo despreparadas no que diz respeito à atividade de mediações e às interfaces comunicacionais. Isto porque os problemas relacionados à comunicação identificados ao longo do estudo estão intrinsecamente associados à falta de preparo profissional.

Destarte a ampliação da capacidade produtiva e a comunidade das diferenças que passou

a integrar o universo laboral convergem para uma significativa atenção aos discursos produzidos pelas e nas organizações de trabalho. E este fato necessita de técnica e profissionalismo, de modo que uma postura metodológica possa sustentar as mudanças no processo de comunicação que o momento requer.

## Referências

- Amorin, A. L. M. (2006) *Comunicação organizacional, processo decisório, vantagem competitiva e efetividade em duas cooperativas paranaenses de agronegócios*. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf.* 32(1), .
- Bee, R. (2000). *Feedback*. Tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2004). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Cabral, A. & Nick, E. (2007). *Dicionário técnico de psicologia*. São Paulo: Cultrix.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Rev. Adm. Pública* 40(6), .
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 12, p. 317-372.
- Cunha, A. G. (1999). *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Davenport, T. H. (2000). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Duarte, E. (2003). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo : Loyola.
- Eisenberg, E. M., & Goodall Jr, H. L.(1997).*Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. (2nd ed.), New York, USA: St Martin's Press.
- Favoreto, R. L et al. (2006). Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional. In *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador : ANPAD.
- Financial Times. (1999). *Dominando a administração*. São Paulo: Makron Books.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations*. Saint Paul: West Publishing.
- Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité - réflexions à l'usage des dirigeants*. (3. ed). Paris: Insep Consulting.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- Hampton, D. R. (1992). *Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kanan, L. A. (2008) *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Katz, D., & Kahn, L. R. (1976). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4. ed.). São Paulo: Summus.

- Machado Neto, O. (2003). *Competência em Comunicação Organizacional*. São Paulo: Qualitymark.
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro e ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. J. L. B. & Fonseca, J. G. M. (1997) *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.
- Redfield, C. E. (1985). *Comunicações administrativas*. (3. ed.). São Paulo: FGV.
- Robbins, S. P. (2003). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. (2. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Torquato, G. (2001). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning,
- \_\_\_\_ (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning,
- Zanelli, J. C., & SILVA, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.