

FREQÜENTES PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Glauce Mara S. Ribeiro*

RESUMO

Este artigo trata dos atuais problemas referentes a comunicação dentro das organizações. Esses problemas ocorrem por conta de erros de interpretação, na maneira de expressar idéias e até mesmo descuido por parte dos indivíduos no momento de interagirem.

Com a utilização da comunicação adequada podemos estimular os indivíduos a alcançar metas, conseguir manter um clima favorável ao desenvolvimento de qualquer atividade e proporcionar qualidade de vida a todos os envolvidos no mecanismo da organização, por mais complexa que ela seja.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação; Problemas; Conflitos.

INTRODUÇÃO

O conceito geral de comunicação segundo Souza (1999) 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.

Considerando como finalidade da comunicação a manutenção ou alteração comportamental, podemos questionar sua eficácia. A eficácia da comunicação consiste em conseguir que nosso interlocutor (individual ou coletivo) reaja favoravelmente ao que lhe pedimos e essa reação pode se dar de três formas: continuar como está, fazer, deixar de fazer.

Existem basicamente duas formas de comunicação: a verbal (oral ou escrita) e a não-verbal.

A comunicação verbal oral pode ser a natural (voz humana) ou aquela que, graças à utilização da tecnologia pode ser reforçada, preservada ou transportada. Já a comunicação escrita vale-se da utilização de sinais gráficos, por exemplo, os alfabetos e ideogramas.

A comunicação verbal é quase sempre voluntária, já a não-verbal é feita através de índices ou indícios, geralmente involuntários, porém empregados intencionalmente ou manipulados. O estudo desses signos é denominado Semiologia ou Semiótica.

A comunicação é dividida em dois grandes grupos: Interpessoal e Empresarial. O termo empresarial se refere apenas aos diversos tipos de organização com fins lucrativos, excluem-se, portanto as entidades assistenciais, as religiosas, as ONGs (organizações não- governamentais).

Excluem-se também as pessoas jurídicas de direito público (União, Estados, Municípios, Territórios e Distrito Federal).

Nas organizações a comunicação inevitavelmente gera conflitos e erros de interpretação, graças a enorme e complexa rede de conexões e interações entre os indivíduos que delas fazem parte.

As inter-relações são decorrentes tanto da própria atividade profissional, como das afinidades pessoais e sociais de cada um de seus membros. Existem dois pontos de vista em relação às dificuldades de comunicação:

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que predispõem (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido.

Em uma empresa, onde os laços afetivos entre as pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. Segundo um ponto de vista oposto, a neutralidade e a racionalidade características do ambiente empresarial tendem a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e passionalidade, às vezes exageradas das relações familiares também podem servir como empecilhos. (PIMENTA, p. 27, 2004)

Ainda existe uma premissa de que quanto mais complexa a estrutura da organização, maior é a distorção entre a mensagem original e a que chega ao destino final.

Podemos também considerar o traje como uma forma de comunicação. Em

* Estudante do curso de Administração pela Faculdade Metropolitana de Caieiras

algumas empresas existe uma lógica que determina um traje para cada cargo.

Outros problemas ocorrem na comunicação das organizações como, por exemplo, o excesso de reuniões e a freqüente utilização de linguagem evasiva.

Porém o ponto que mais gera insatisfação e problemas nas organizações de uma maneira geral é a forma de abordagem dos chefes em relação à seus subordinados.

A elevada ocorrência de conflitos compromete o crescimento e a evolução natural da organização à medida que se torna um círculo vicioso, que se auto-alimenta e resulta em grandes perdas.

Além da existência dos problemas é muito comum a sua negação por parte dos dirigentes (a omissão). Isso ocorre porque a resolução dessas questões exige decisões desgastantes, e que nem sempre resultam em uma solução definitiva.

Importantes indicadores de que estão ocorrendo falhas de comunicação na empresa podem ser claramente observados: a ocorrência de um número exagerado de rompimentos de contratos, elevado grau de rotatividade de funcionários, excesso de processos trabalhistas, altos custos operacionais e baixa produtividade.

1 A COMUNICAÇÃO PELO TRAJE

O modo das pessoas se vestirem pode ser considerado um meio de comunicação nas empresas, na medida que o traje utilizado inadequadamente, pode criar barreiras e distanciar os indivíduos.

Os conceitos sobre estilo dão combustível para grande parte das conversas dentro das organizações, já que o discurso visual (roupas, adereços, enfeites, cores, formas, detalhes, motivos, materiais, estilo, linhas, conjunto, harmônico), traduz um conceito de personalidade.

O problema é que tais conceitos têm origem em um modelo de comunicação muito precário, a primeira impressão.

Outro fenômeno que pode ser observado é a despersonalização dos indivíduos, que vivem em função de uma sociedade consumista.

Esse problema se relaciona com o funcionamento das empresas da seguinte maneira:

Na medida em que o traje confere às pessoas situação irreal, uma personalidade artificial, deriva-se um aparato de disfarce e mentira, que só pode acarretar prejuízos ao tecido administrativo-produtivo. Por trás da farsa, escondem-se falhas, frustrações e incapacidade. A médio e longo prazos, os prejuízos fatalmente cairão sobre as próprias pessoas, pois a verdade sempre fica restabelecida.

Em comunicação, a posição lógica é aproximar a identidade de uma pessoa de sua imagem. A identidade significa a personalidade, o caráter. A imagem é aquilo que ela passa para outra pessoa, a projeção extensiva da personalidade que ela pretende exhibir. Quando a distância entre a identidade e imagem é grande, origina-se uma dissonância, dúvida, confusão. As pessoas não sabem bem qual é a posição verdadeira de seus interlocutores. (TORQUATO, p. 32, 2003)

Em linhas gerais, os exageros tornam a aparência dos indivíduos incompatível com suas personalidades.

Em 30 segundos, a gente forma a opinião sobre alguém que acabamos de ver. Por isso, estar vestido adequadamente no trabalho é tão importante quanto cuidar da carreira.

Do mesmo jeito que se investe de inúmeras maneiras no desenvolvimento da carreira, é preciso estar preocupado em se vestir bem no ambiente de trabalho. Não se iluda, a imagem conta, e muito, e pode influir até na sua remuneração. (VENERANDO, p. 38, 2006)

Podemos considerar adequado estar vestido de acordo com a posição do cargo ocupado e tentar chamar o mínimo de atenção possível.

2 O EXCESSO DE REUNIÕES

Assim como o discurso visual, outro importante canal de comunicação dentro das organizações é a reunião.

Porém na maioria dos casos essa ferramenta vem sendo utilizada de maneira tão exagerada, que passou a ser sinônimo de enrolação, perda de tempo ou até

mesmo válvula de escape para situações onde não se encontram soluções objetivas para determinados problemas.

O desprestígio ocorre por diversas razões. Primeiro, porque abusa-se de sua necessidade. Para qualquer questão, convencionou-se fazer uma reunião.

Ademais, as reuniões padecem do vício da acomodação, transformando-se em encontros sem objetivo, improvisados. (TORQUATO, p. 39, 2003)

Tamanho é o exagero que em várias situações, os participantes nem sabem das pautas e motivos das discussões, qual é a sua efetiva participação, nem sequer do tempo de duração da reunião. Para muitos a reunião passa a assumir uma função recreativa.

O importante é definir, antecipada e claramente aos participantes os objetivos das reuniões, pautas, número de participantes, local, tempo para exposição e debates, entre outros aspectos.

3 O EFEITO ESPUMA

Além da desgastante utilização das reuniões, outro ponto a ser abordado é o “efeito espuma”, que tem recheado conversas, sistemas e rotinas empresariais de uma maneira geral.

Define-se essa expressão pela utilização demasiada de frases evasivas, com finalidade de se livrar momentaneamente de determinado problema.

As mais comuns são: “Isso não depende de mim!”, “Isso não é comigo”, “Não pude resolver porque faltou isso ou aquilo”. Essas frases fazem com que as tarefas acabem se acumulando, formando assim uma imensa barreira (como uma barreira de espuma), que impede a identificação das questões e assim as suas resoluções.

O efeito espuma nas organizações assume, freqüentemente, a feição de uma onda negativa, que ultrapassa simples situações operacionais para se transformar em mecanismos de defesa psicológica dos indivíduos contra possíveis ameaças decorrentes de complicações no trabalho. (TORQUATO, p. 47, 2003)

Em outros casos essas evasivas expressam a necessidade dos indivíduos de

enaltecerem seus papéis dentro da organização, tratando os demais como incompetentes, preguiçosos e dispensáveis.

Seja por desejo de se esconder ou de parecer mais competente do que é, aqueles que se utilizam desse recurso acabam comprometendo o desempenho da empresa, já que o desenvolvimento de uma determinada atividade acaba esbarrando naquele setor.

4 A AUTORIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Não obstante a importância de todos os tópicos citados anteriormente, as demonstrações exageradas de autoridade caracterizam o mais importante problema aqui citado. Apesar de necessária e inerente à organização, o excesso de autoridade da administração dificulta a comunicação livre e aberta.

Quem possui autoridade, em geral tenta mostrar controle sobre a situação, evitando qualquer comunicação que o coloque em uma situação vulnerável; por outro lado, os subordinados tendem a manter uma aparência favorável, evitando expressar problemas, desacordos, frustrações, etc. (PIMENTA, p. 28, 2004)

Sabe-se que o foco principal das organizações é a busca por resultados, mas sempre é possível atingir metas e fazer com que a empresa cresça quando se consegue ter um bom relacionamento com as pessoas, compreendendo suas visões de mundo e os processos aos quais elas estão vinculadas.

Natali (2006) aconselha o que não se deve falar quando é preciso alertar um funcionário de que algo não está bem, conforme descrito abaixo:

Desse jeito você não vai conseguir!
 Não estou gostando da maneira como as coisas estão indo...
 Não é capaz de fazer mais rápido?
 Não consegue fazer melhor?
 Já vi que vai atrasar de novo!
 Acho melhor passar essa tarefa para outro!
 Já vi que não se pode mesmo confiar em você!
 Que lerdeza, hein? Desse jeito só para o próximo ano...
 Com que cara eu vou entregar esse trabalho desse jeito?
 Quando você acabar, vamos ter uma conversa séria...

Nessa mesma linha de pensamento, a falta de *feedback* também é bastante

comum por parte dos superiores em relação a seus subordinados:

As situações onde o elogio e o reconhecimento são erroneamente confundidos como instrumento de orgulho -e por isso evitados a rigor - também desanimam e interferem de maneira drástica na história pessoal. (TIR, p. 78, 2006)

A melhor forma de evitar situações negativas e diminuir as distâncias entre superiores e subordinados é a necessidade de maior conhecimento entre as intenções de quem decide dentro da empresa e de quem executa essas decisões.

É importante evitar linguagem punitiva, dizer que o trabalho está ruim, supor que todos compreenderam algo porque para o emissor está tudo muito claro, delegar ação sem estabelecer prioridades, assumir caráter pessoal, agir com todos da mesma maneira, acreditar que os indivíduos trabalham melhor sob pressão e fazer cobranças na frente de outros profissionais.

O mais indicado é se certificar de que todos entenderam exatamente o objetivo proposto, utilizando linguagem educativa e motivacional, valorizando acertos e sugerindo maneiras de corrigir possíveis falhas, sem desprezar a sensibilidade das pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devemos considerar normal que os problemas inerentes à comunicação aconteçam em qualquer escala e que suas causas são diversas.

Na maioria das situações os deslizes que geram estes problemas são involuntários, os indivíduos os cometem sem perceber, seja por uma questão de hábitos adquiridos ou ainda por referências culturais e familiares.

A busca das soluções que atenuem seus impactos no setor empresarial deve ser constante. É imprescindível pensar bem antes de falar e agir e ter sempre em mente que, em uma organização as diferentes opiniões e percepções serão sempre suscetíveis a discussões e conflitos, principalmente quando trabalhamos com grupos heterogêneos e onde exista liberdade para expor e discutir opiniões.

Em síntese bom senso é a palavra de ordem dentro das relações profissionais. Para tanto cabe a cada indivíduo a constante auto análise em relação a seu comportamento e postura diante do grupo.

A efetiva participação de indivíduos com habilidade para gestão de conflitos também deve ser considerada dentro das organizações, para que a solução dos problemas apareça com maior facilidade e clareza.

Alcançar a sinergia suficiente para a realização de objetivos e manter o equilíbrio das emoções são tarefas árduas, porém determinantes, para uma convivência satisfatória no ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

CONFLITOS nas organizações: As disputas surgidas dentro das empresas podem ser objeto de resolução pacífica de seus conflitos. Disponível em: <<http://www.bokenhagem.net>>. Acesso em: 22 fev 2006.

NATALI, ADRIANA. Como cobrar resultados sem ser chato. **Vida Executiva**, São Paulo, 22, P. 25-27, mar 06.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. Ed. São Paulo : Ed. Alínea, 2004. P. 27-28.

SOUZA, Sergio Muniz de. **Comunicação eficaz descomplicada**. São Paulo : S.C.P., 1999. P. 13-21.

TIR, JANETE. Oba! Vamos trabalhar. **Vida Executiva**, São Paulo, 22, P. 76-78, mar 06.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem** : fundamentos da nova empresa. São Paulo : Thomson Learning, 2003. P. 32-50

VENERANDO, DANIELA. Imagem conta. **Vida Executiva**, São Paulo, 21, p. 38, fev 06.