

MAURO M. LARUCCIA

O MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO:  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CENTRALIZADA OU  
DESCENTRALIZADA.

"Fama malum quo non aliud velocius ullum  
Nada viaja mais rápido do que um rumor."  
Virgil

SÃO PAULO  
PUC/1999

## INTRODUÇÃO

Comunicação é a criação de uma imagem mental na mente do receptor, exatamente da mesma forma e detalhes como na do emissor. Assim sendo, comunicação é o processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, através de um determinado canal, e entendida por um receptor. Existem várias definições de comunicação. Baskin e Aronoff definem comunicação como "troca de mensagens entre pessoas com o objetivo de construir pensamentos comuns."<sup>1</sup> Santaella afirma que, "de um modo geral, pode-se dizer que, onde quer que uma informação seja transmitida de um emissor para um receptor, tem-se aí um ato de comunicação."<sup>2</sup>

Essas definições sugerem uma visão de comunicação que é interpessoal, envolvendo o uso de signos verbais e não verbais e símbolos para criar entendimento.

A comunicação organizacional ideal é difícil de se conseguir, sendo necessário entender a sequência de passos: geração da idéia, codificação, transmissão através de vários canais, recepção, decodificação, entendimento, e resposta, conforme apresentado na figura 1. Em todos esses passos existem obstáculos potenciais para se alcançar uma comunicação de sucesso. Esses obstáculos, que são descritos como ruídos, barreiras, e filtros, podem alterar ou romper todo o processo de comunicação.

Não há, portanto, comunicação sem informação. Mas não há também transmissão de informação sem um canal ou veículo através do qual essa informação transite, assim como não há comunicação ou ligação entre o emissor e um receptor se estes não compartilharem, pelo menos parcialmente, do código através do qual a informação se organiza na forma de mensagem.

Nesse processo, vários fatores contribuem para confundir e interferir na comunicação. Por exemplo, uma mensagem codificada pode não corresponder exatamente com a mensagem pretendida por causa da fraca escolha de palavras do emissor, ou a resposta pode não refletir exatamente a intenção do receptor por motivos de forças ambientais externas fora do controle.

A comunicação com sucesso cada vez mais difícil, contribui para disseminar a crença que uma fraca comunicação é responsável por vários problemas dentro das organizações e que muitos dos grandes problemas poderiam ser resolvidos se apenas as pessoas tentassem melhorar a habilidade de comunicação. Gary Johns afirma que, "*mais comunicação não significa necessariamente melhor comunicação.*"<sup>3</sup>

É crucial reconhecer que a comunicação é um processo social que inclui influência e percepção. A correta condução e recepção da mensagem, mais o impacto que a mensagem causa ao receptor, são igualmente importante na explicitação do fenômeno de comunicação.

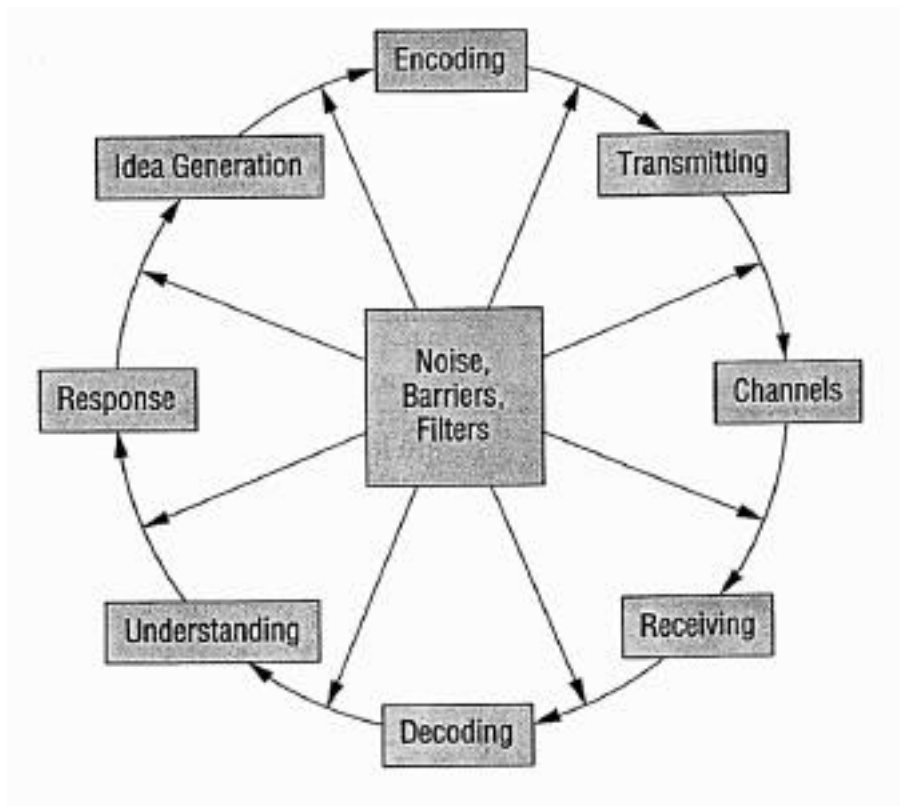
Nas organizações devemos verificar até que ponto a forma estrutural atende às necessidades de comunicação da empresa de maneira permitir o

funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. Para tanto devemos considerar:

- Que deve ser comunicado?
- Como deve ser comunicado?
- Quando deve ser comunicado?
- De quem deve vir a comunicação?
- Para quem deve ir a comunicação?
- Por que deve ser comunicado?
- Quando deve ser comunicado?

A capacidade para exercer influência em uma empresa depende, em parte, da eficácia de seus processos de comunicação. Likert constata que não é de surpreender que a influência tem relação com o desempenho, comparável à da comunicação<sup>4</sup>.

Figura 1 - O ciclo de Comunicação



Fonte: Vecchio<sup>5</sup> (1995:538)

## TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Nas organizações, existem várias formas de comunicação interpessoal. A forma usada mais frequentemente é a palavra falada, porque é usualmente a mais rápida e a mensagem pode ser clarificada e entendida durante a ocorrência do diálogo. Comunicação escrita é também muito importante dentro das organizações. Empregados devotam grande parte do seu dia de trabalho, exprimindo idéias de formas escritas. Memorandos, cartas, relatórios, formulários, correio eletrônico, e que, como servem de arquivos permanentes, podem ser comparados com a comunicação oral na sua precisão e clareza.

Uma terceira forma de comunicação interpessoal, comunicação **não verbal**, consiste da forma não falada que o comunicador envia juntamente com a mensagem falada ou escrita. Por exemplo, os gestos das mãos, acenos ou gesticulação corporal, mímicas, postura, timbre de voz, entonação, um orador pode enfatizar as suas palavras. Algumas vezes, porém, formas não verbais podem contradizer o contexto de uma palavra falada, como quando um orador sorri enquanto anuncia más notícias. Dessa maneira, descobrir as reais intenções pode ser um desafio para o receptor.

Comunicação não verbal pode ter também formas de símbolos. Na organização, por exemplo, o uniforme que a pessoa veste, a hierarquia na organização, o sobrenome da família ou a forma específica que a mensagem é escrita que contém ou carrega informação adicional para o receptor .

Em resumo, como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação, toda interação, qualquer que seja, supõe um modo de comunicação, isto é um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. Ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa, como descreve Benveniste "É um ser humano falando que nós encontramos no mundo, um ser humano falando a outro ser humano e a linguagem explica a própria definição."<sup>6</sup>

## REDES DE COMUNICAÇÃO

A estrutura formal de relacionamentos em uma organização pode afetar vários aspectos do processo de comunicação. Pesquisas do impacto da estrutura na comunicação foram centralizadas em como diferentes tipos de redes — *networks* — ou modelos de relacionamentos influenciam a comunicação. Especial interesse tem tido os efeitos do grau de centralização do processo de comunicação.

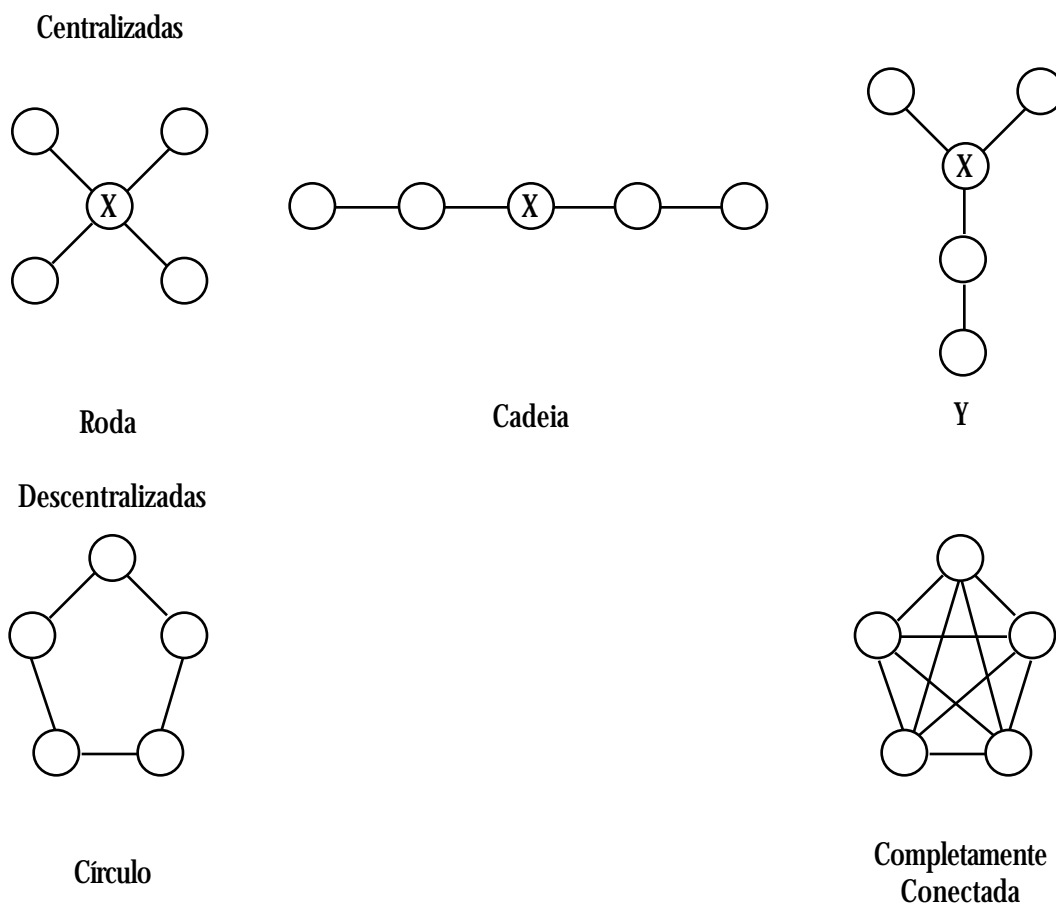
A figura abaixo ilustra a centralização em cinco tipos diferentes na rede de comunicação entre cinco pessoas. As redes centralizados de comunicação,

são caracterizadas pelas diferentes habilidades de seus membros em obter e passar informações. Note que em cada rede centralizada a informação flui através de um pivô ou pessoa "central" indicada pelo "x" na figura 2. Ao contrário, nas redes descentralizadas, cada membro tem oportunidades iguais em participar e selecionar no processo de comunicação organizacional.

O estudo formal das redes foi baseado na criação experimental de condições onde pessoas são colocadas em cubículos e é permitido apenas comunicar com membros pré-especificados dos grupos.<sup>7</sup>

Geralmente, as pessoas que participam de redes descentralizadas conseguem níveis de satisfação mais elevados, enquanto que em estruturas mais centralizadas a satisfação tende a diminuir. A rede em formato de roda — wheel — gera a mais baixa taxa de satisfação, enquanto a rede completamente conectada produz maiores taxas. Aparentemente, mais pessoas dependem de outras para obter e selecionar informações e tomada de decisões, diminuindo assim a sua participação na organização.

Figura 2 - Cinco tipos de grupos de redes de comunicação



Os círculos representam uma pessoa e o X representa uma posição central

Fonte: Vecchio<sup>8</sup> (1995:541)

O tipo de rede também pode influenciar a eficiência organizacional. Em tarefas rotineiras e relativamente simples, onde o objetivo é terminar o trabalho rapidamente e com poucos erros, as redes centralizadas são mais eficientes. Mas quando as tarefas tornam-se mais complexas necessitando de mais informações as redes descentralizadas de comunicação conseguem mais vantagem relativa.

A natureza do trabalho também pode influenciar a formação dos modelos de comunicação organizacional. Em um estudo, Faucheux e Mackenzie colocaram indivíduos inicialmente em redes completamente conectadas e colocaram uma série de tarefas simples para esses indivíduos resolverem.<sup>9</sup> Depois, foi pedido para resolverem alguns problemas mais complexos. Quando o grupo trabalhou em tarefas simples, eles tendiam a utilizar uma estrutura centralizada, convertendo para o tipo roda—*wheel*. Porém, quando as tarefas ficaram mais complexas, as pessoas ocupavam um papel mais central sentindo que as demandas..., e os grupos reverteram a tendência para a estrutura mais descentralizada.

O surgimento de líderes tende a ocorrer com mais frequência em organizações com redes centralizadas, por causa da existência de uma posição pivô ou um “Hub”. Uma grande disponibilidade de informação para a pessoa que ocupa uma posição ‘pivô’ chave, somado a dependência relativa dos outros em obter informações e tomada de decisão, faz com que o ocupante da posição chave no processo de comunicação se torne um líder. Como a posição de pivô é crítica na rede, a pessoa que ocupa essa posição começa a dominar o grupo. Além disso, essa pessoa é tipicamente a mais satisfeita dentro do grupo.

Redes centralizadas também são mais propensas à sobrecarregar informações. Para membros que ocupam posições mais centrais na rede, maior será o requisito para ser mais eficiente. Em uma descentralizada, a informação e a tomada de decisão são compartilhadas. Como resultado, nenhuma posição é facilmente sobrecarregada.

A comunicação organizacional deve ser desenhada para atingir dois objetivos principais em termos empresariais, melhorar o comprometimento e satisfação do grupo. Ao selecionar o tipo de estrutura de comunicação organizacional, o gerente deve considerar a moral dos membros e os objetivos organizacionais.

## A DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Em uma organização, mensagens podem transitar em diversas direções: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente (horizontalmente).

## COMUNICAÇÃO DE CIMA PARA BAIXO

Fluxo de comunicação organizacional enviado dos níveis superiores para os níveis inferiores. Tradicionalmente, esses fluxos descendentes de comunicação ocorrem através dos níveis hierárquicos, sem intermediários. Os tipos básicos de mensagens que viajam em fluxo descendente nas organizações são as instruções de trabalho e diretrizes, explicações de tarefas e sua relação com tarefas dos outros, feedback e avaliação individual, declarações de políticas organizacionais e práticas, declarações de missão desenhadas para doutrinar os membros em relação às metas estabelecidas.<sup>10</sup> As informações enviadas para baixo geralmente são condensadas ou distorcidas conforme é passada pelos diversos níveis.

Um outro problema com a comunicação de cima para baixo é que quem recebe a mensagem tende a interpretá-la como um sinal de insatisfação do nível superior da organização. A percepção comum reflete a crença que o superior na hierarquia gastou algum tempo preparando o memorando, deve ter descoberto algum problema que requer correção.

## COMUNICAÇÃO DE BAIXO PARA CIMA

Fluxo de comunicação organizacional enviado dos níveis inferiores para os níveis superiores. Os tipos mais comuns de comunicação de baixo para cima em uma organização incluem sugestões para melhoria no processo de trabalho, informações sobre o progresso e conquista de metas, requisição de assistência, e reações individuais com relação à problemas do trabalho e pessoais.<sup>11</sup>

Um número de obstáculos pode deter a comunicação de baixo para cima. Por exemplo, muitos trabalhadores sentem que causam problemas ao tentar se comunicar com seus supervisores, e trabalhadores que buscam promoções e outras recompensas são provavelmente menos entendidos. Além disso, como na comunicação de cima para baixo, na comunicação de baixo para cima também está sujeita à condensação e distorção.

Comunicação de cima para baixo e de baixo para cima não são apenas um simples processo reverso. Diferenças de autoridade entre níveis organizacionais podem alterar a clareza, precisão e frequência, e afetar essas duas formas de comunicação.

Por exemplo, as reações à comunicação dos empregados de nível inferior é mais rápida do que a dos superiores; e os empregados de nível superior têm a autoridade para supervisionar suas próprias reações e emitir novas ordens. Por outro lado, empregados de alto nível não são formalmente obrigados a responder rapidamente as comunicações vindas dos subordinados. Além disso, de um empregado de nível inferior não se espera que normalmente fique lembrando os seus superiores de comunicados. Assim, os empregados que ocupam posições superiores recebem menos

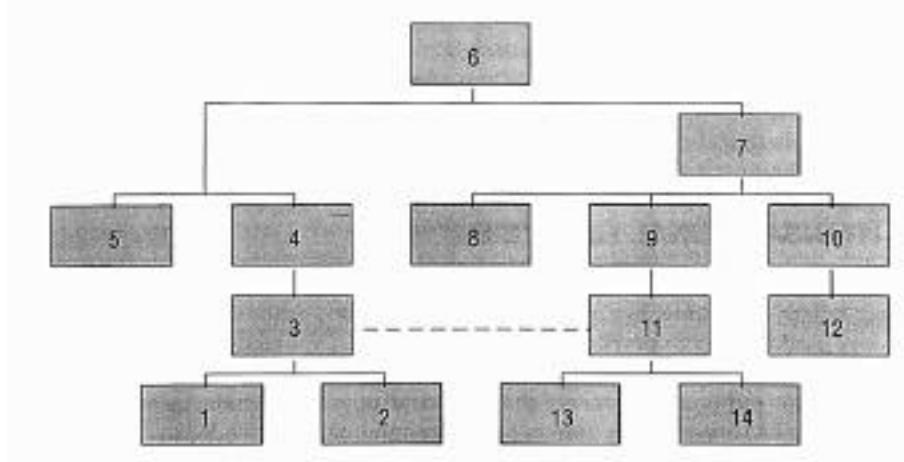
feedback sobre o impacto de suas comunicações ascendentes do que empregados inferiores sobre suas comunicações descendentes.

### A COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

Consiste de mensagens emitidas entre os empregados que ocupam um mesmo nível dentro de uma organização. Os exemplos incluem comunicações entre membros de departamentos diferentes ou entre *co-works* de um departamento. Como os empregados são agrupados em departamentos, ou às vezes trabalham isolados em relação a outros que ocupam posições paralelas, há tipicamente pouca oportunidade para comunicações horizontais. Ainda assim, a coordenação das ações necessita às vezes que os empregados se comuniquem rapidamente, sem atravessar o processo de emitir mensagens para cima na hierarquia organizacional e então para baixo no departamento ou filial apropriados.

Henri Fayol sugeriu um canal de comunicação formal, ou ligações, que deveria ser colocado entre unidades para facilitar a cooperação.<sup>12</sup> A figura 3 fornece um exemplo de como esse canal funcionava. Nesta situação, as unidades podem comunicar-se diretamente somente se compartilham de um canal de comunicação, como indicado pelas linhas contínuas. Se as unidades sem conexão desejarem se comunicar, devem emitir suas mensagens através dos níveis mais elevados da organização até que uma ligação compartilhada seja alcançada. Por exemplo, se a unidade 3 quisesse se comunicar com a unidade 11, teria que distribuir sua mensagem até a unidade 6, que passaria então a mensagem para trás para baixo outra vez. Para aumentar a velocidade e a exatidão, Fayol sugeriu abrir um canal de comunicação diretamente entre as unidades 3 e 11, como mostrado pela linha pontilhada.

Figura 3 - Ilustração das ligações de Fayol.



## PAPÉIS NA COMUNICAÇÃO

As funções específicas que uma pessoa exerce na rede de comunicação de uma organização constitui seu papel de comunicação. Rogers e Rogers identificaram quatro papéis que os indivíduos na organização podem ter: gatekeeper, liaison, isolate, e cosmopolite.<sup>13</sup>

### GATEKEEPER (FACILITADOR)

É um indivíduo que entrega uma informação para outro indivíduo ou controla mensagens. Os exemplos mais comuns são secretárias e assistentes dos gerentes superiores. Um *gatekeeper* que tenha a habilidade de selecionar, controlar a substância e/ou o sincronismo da informação que é dada a um responsável pelas decisões, pode realmente influenciar uma decisão final.<sup>14</sup> Como o risco da sobrecarga de informação é maior nos níveis organizacionais mais elevados, os altos gerentes confiam aos *gatekeepers* condensar e editar mensagens. Em consequência dessa confiança elevada, os *gatekeepers* tendem a ter influência crescente nos níveis mais elevados em uma organização.

### LIAISONS (MEDIADOR-INTEGRADOR)

É um indivíduo que serve como uma ligação de comunicação entre grupos, e que não é um membro de um ou outro grupo. Essa pessoa serve como uma ponte entre os grupos que necessitam trocar mensagens. A função *gatekeeping* é implícita. As firmas que usam pessoas ligar e integrar departamentos são relativamente mais eficazes do que as firmas que não usam.<sup>15</sup>

### ISOLATES (ISOLADOS)

É alguém que tem pouco ou nenhum contato com outros membros da organização. Determinados trabalhos, tais como o guarda da noite e o mensageiro, são caracterizados pela falta do contato sustentado com outros em uma organização. Contudo, mesmo o trabalho oferecendo mais oportunidades de contatos, algumas pessoas ainda permanecem e não mudam. Podem conscientemente escolher não se socializar com colegas de trabalho. Os sentimentos de alienação tendem a ser associados com essa isolamento social. A evidência sugere que os isolados são novos, menos educados, menos satisfeitos e com pouco desempenho.<sup>16</sup>

## COSMOPOLITAS

É uma pessoa cuja a rede de comunicação se estenda freqüentemente ao ambiente externo da organização. Por definição, os cosmopolitas têm um interesse maior pelo nacional, do que local, e tendem a ter afiliações profissionais mais fortes. São também mais prováveis mudar de trabalho do que outros empregados. Como os integradores, os cosmopolitas podem ter uma função de *gatekeeping* onde toda a informação externa passa por eles.

## COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Como já mencionado no início deste texto, duas pessoas podem trocar informação sem o uso de palavras. Através da comunicação não verbal, as pessoas usam expressões faciais, gestos, maneira de se vestir, e o contexto social para transmitir mensagens silenciosas. Popularmente, este tipo de comunicação é às vezes chamado de "idioma corporal". Porém, apesar da sugestão de vários livros sobre esse assunto, não há um modo mágico para saber os pensamentos dos empregados ou dos clientes sem ter que lhes perguntar a eles.<sup>17</sup> Não há nenhuma fórmula precisa para traduzir sinais não-verbais em mensagens. Por exemplo, enquanto um punho apertado pode indicar raiva, muitos indivíduos também apertam os próprios punhos quando estão nervosos.

## DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Mesmo limitado, é possível atribuir significado a certos padrões gerais de comportamento em muitas situações. De acordo com Albert Mehrabian, a comunicação não verbal pode ser entendida em termos de algumas dimensões básicas.<sup>18</sup>

## IMEDIAÇÃO

Sinais não verbais podem ser interpretados em termos de sua imediação. Geralmente, pessoas se aproximam de outras pessoas e de objetos que gostam e desejam, e excluimos o que é avaliado negativamente. Isso explica o significado escondido em mensagens não-verbais. Por exemplo, quando apoiamos alguém fazemos mais perguntas se achamos interessante ou atraente, e ao contrário descartamos ou não apoiamos no caso de se escolher evitar envolvimento. Quando desejamos encerrar uma conversa, freqüentemente abreviamos os nossos movimentos, como por exemplo, tornando esses movimentos curtos e circulares como se quiséssemos ir

embora. A pretensão em tais movimentos é carregar a mensagem que estamos preparando (uma mensagem que pode não ser aceita, embora é normalmente compreendida, pela outra pessoa). Da mesma maneira que, dar um firme e longo aperto de mão a uma pessoa transmite uma mensagem de imediação desejada. Um aperto de mão muito prolongado, porém, pode deixar a outra pessoa extremamente nervosa e incômoda, especialmente em uma primeira reunião.

A atração total para outra pessoa pode ser entendida em termo de efeitos combinados entre as palavras faladas atuais, a expressão vocal da mensagem, e as expressões faciais que acompanham a mensagem. Palavras faladas são as palavras atuais na mensagem e o significado delas é patente. Expressão vocal envolve a entonação e inflexão em uma mensagem falada. Expressões faciais se referem claramente a aspectos não-verbais da mensagem. Mehrabian e Wiener sugeriram que o sentimento total ou reação que uma pessoa percebe da comunicação de outra pode ser entendida aproximadamente conforme a seguinte equação:<sup>19</sup>

$$\text{Sentimento total} = 7\% \text{ sentimento verbal} + 38\% \text{ sentimento vocal} + 55\% \text{ sentimento facial.}$$

Expressões faciais são mais importantes que conteúdo verbal explicando como as pessoas reagem a uma mensagem. Então, não é o *que* é dito mas *como* é dito (sentimento facial mais expressão vocal) que em grande parte determina o significado da mensagem. Em resumo, se o chefe está sorrindo ou está fazendo careta enquanto está dizendo algo aos empregados faz toda a diferença!

## PODER

Uma segunda dimensão que entra na interpretação de comunicação não verbal é o poder.<sup>20</sup> Geralmente, o status relativo dos indivíduos pode influenciar como eles se relacionam não verbalmente. Uma pessoa de status mais elevado pode assumir ou ter uma postura relaxada na presença de outros, mas é esperado que uma pessoa de status mais baixo tenha uma postura corporal mais tensa quando os superiores estão presentes. Posturas assimétricas, como pôr os pés em sua escrivaninha ou apoiar sua cabeça em seu braço, são consideradas aceitáveis para pessoas de status alto mas é inaceitável quando na presença de pessoas de status mais elevado. Espera-se que a postura das pessoas de status mais baixo se assemelhe à postura militar de "atenção".<sup>21</sup>

Muitos desses argumentos podem ser usados para explicar por que as pessoas não gostam de lidar com estranhos. A inquietude que surge ao se lidar com estranhos aparece em geral da preocupação de como a outra pessoa reagirá. Um estudo sugere que se uma pessoa quer ser admirada pelos outros, inclusive estranhos, sorrir mais e ser mais positiva em situações novas ajuda muito.<sup>22</sup> As pessoas diferem muito na predisposição para ser positivo ou

negativo quando estão conhecendo outras pessoas. Tais diferenças são significantes porque esta predisposição tende a obscurecer a qualidade das relações que depois serão desenvolvidas.

## PROXIMIDADE

Na sua noção de proximidade, Edward Hall, um antropólogo, argumenta que os espaços físicos têm muita importância em comunicação.<sup>23</sup> Pessoas tendem a ficar a uma distância previsível em relação a outras conforme os papéis específicos elas ocupam. Por exemplo, nós tendemos a ficar mais longe de estranhos do que pessoas com quem nós somos íntimos. Quando nós estamos com estranhos, como em elevadores ou em trens de metrô, nós evitamos fazer sinais de comunicação não-verbais que poderiam ser interpretados como impróprios. Por exemplo, nós não sorrimos ou contemplamos um estranho quando usamos um elevador. Se olhamos para alguém, é esperado um sorriso (sem nenhuma má intenção) e evitamos ou desviamos o nosso olhar.

Hall sugere que existem algumas zonas de espaço pessoais definíveis:

1. *Zona íntima*. Quando estamos numa associação íntima com a outra pessoa ou dominamos socialmente.
2. *Zona pessoal*. Quando estamos razoavelmente familiarizados com o outro indivíduo.
3. *Zona social*. Quando estamos pelo menos um pouco familiarizados com a outra pessoa e temos algum propósito definido para obter uma comunicação. A maioria dos comportamentos no mundo empresarial acontece nesta zona.
4. *Zona pública*. Quando as pessoas estão distantes, nós tratamos como se elas não existissem. Podemos olhar para os outros, contanto que o nosso olhar não seja um olhar fixo.<sup>24</sup>

A noção de espaço pessoal está relacionada ao conceito de **território**. Diferente do espaço pessoal que cada um de nós carrega, o território é a localização física específica. Em termos de território, há muitas analogias interessantes entre o comportamento humano em organizações e o comportamento de um animal. Por exemplo, animais mais dominantes têm territórios maiores do que animais menos dominantes.<sup>25</sup> Animais dominantes visitam o território dos menos dominantes, mas os menos dominantes não visitam os territórios dos superiores. Se um animal inferior se aproxima do território de um animal superior ou do próprio animal, mostra sinais de nervosismo e submissão. Da mesma forma, em posições organizacionais, empregados de alto escalão têm escritórios maiores do que os empregados de baixo escalão; supervisores se intrometem no espaço de trabalho de empregados, mas os empregados não se intrometem no espaço de

trabalho dos supervisores; e se um empregado quer entrar no escritório de um superior, normalmente pára na entrada da sala e pergunta, "Você está ocupado? Posso entrar?"

William F. Whyte estudou as relações de trabalhadores de cozinha e outros empregados em restaurantes.<sup>26</sup> Nesse processo, ele notou que os trabalhadores de cozinha tiveram uma atitude de proprietário (semelhante ao sentido de território) na própria área de cozinha. Se outros empregados entrassem na área de cozinha, o padrão rotineiro de interação social era rompido. Eram freqüentemente e abertamente bloqueados os "invasores" de níveis inferiores de entrar na cozinha, enquanto os invasores de níveis superiores (que não podem ser bloqueados) eram tolerados.

## ARRANJOS ESPACIAIS

O arranjo físico, como escrivaninhas e cadeiras, afetam a freqüência e natureza da comunicação interpessoal. Osmond sugeriu que as áreas que mantêm as pessoas longe umas das outras são chamadas de *sociofugal*, e as que aproximam as pessoas são chamadas *sociopetal*.<sup>27</sup> Nos estudos sobre áreas de espera em hospital, concluiu que organizando a mobília ao redor do perímetro de um quarto era uma das maneiras mais seguras de diminuir a interação social.

Porém, Baskin e Aronoff relatam que uma simples reestruturação do local de trabalho para minimizar comunicação social, necessariamente pode não aumentar produtividade.<sup>28</sup> Como exemplo, é o caso de um jovem gerente que tentou aumentar produtividade dos trabalhadores diminuindo o tempo para a interação social. Para realizar isto, ele reorganizou os equipamentos dos trabalhadores para tornar difícil para eles falarem uns com os outros enquanto estavam em seus postos. A comunicação social no trabalho diminuiu, juntamente com o nível de produção.

## TEMPO

Embora esta forma de comunicação não verbal é muito sutil por natureza, o status pode ser utilizado com o tempo. O modo como um pedido é falado ("O mais rápido possível..." ou "A sua conveniência...") implica quão urgente o pedido é e como deveria ser abordado. Chegar tarde para uma ocasião social, como uma reunião empresarial ou um jantar, pode carregar uma variedade de mensagens diferentes, inclusive descuido, falta de interesse, e falta de ambição e etc.. O atraso de uma pessoa de nível elevado invariavelmente reafirma sua superioridade social. Um atraso implica que eles são muito ocupados e que os outros entenderão e perdoarão. A mesma

generosidade não se estende aos indivíduos de baixo nível quando estão atrasados.<sup>29</sup>

## BARREIRAS INDIVIDUAIS PARA A COMUNICAÇÃO

### DIFERENÇAS DE STATUS

Como vimos ao longo deste texto, o status influencia o comportamento das pessoas nas organizações e a maneira de escutar e reagir a uma comunicação é diferente conforme seu status. Geralmente, empregados são mais receptor, e até mesmo solícitos, em relação à comunicação de pessoas de status igual ou mais elevado. Além disso, alguns gerentes acham mais valioso e satisfatório se comunicar pessoalmente com os superiores do que com os subordinados.<sup>30</sup> Por isso, a comunicação de cima para baixo é menos efetiva e menos provável de conseguir uma mudança.

Outra barreira relacionada ao status é a tentativa de se mostrar superior utilizando jargões ao invés de simplificar. Indivíduos em universidades ou profissionais liberais e empresários utilizam frases complexas para alcançar esse propósito.

### A CREDIBILIDADE DA FONTE

A fonte de uma comunicação influencia a maneira que o receptor aceita ou rejeita a mensagem. Para a comunicação ser mais efetiva, sua fonte deve ter credibilidade. É provável que uma fonte que combina poder e atratividade com credibilidade comunica com muito mais eficiência.

### PERCEPÇÃO

A professora Lúcia Santaella destaca que o interesse pelo estudo da percepção está aumentando devido aos impulsos recentes promovidos pelas ciências cognitivas havendo uma tendência dominante para os processos da percepção da visualidade. "Que isso tenha ocorrido não é de se estranhar, visto que pesquisas empíricas revelam que, provavelmente devido a razões de especialização evolutiva, 75% da percepção humana, no estágio atual da evolução, é visual. Isto é, a orientação do ser humano no espaço, grandemente responsável por seu poder de defesa e sobrevivência no ambiente em que vive, depende majoritariamente da visão. Os outros 20% são relativos à percepção sonora e os 5% restantes a todos os outros sentidos, ou seja, tato, olfato e paladar."<sup>31</sup>

As pessoas tendem a ouvir o que eles querem ouvir. Este fenômeno é tão comum em organizações como o é em geral em sociedade. Empregados podem ignorar o que eles não desejam reconhecer, o que é uma forma de percepção seletiva voltada às necessidades e interesses dominantes. Quando as pessoas são confrontadas com informação que elas acham instáveis ou desagradáveis, também é provável que eles ignorem isto. Este processo é em parte responsável para o fracasso de empregados aceitarem comentários críticos durante entrevistas de avaliação de desempenho.

A visão e audição são órgãos que desempenham papéis fundamentais e estão ligados diretamente ao cérebro contribuindo para a especialização visual do ser humano, afirma a Professora Santaella "Deve ser em razão de suas posições em relação cérebro que o olho e o ouvido se constituem em aparelhos biológicos altamente especializados. Em linguagem técnica da comunicação, eles não se constituem apenas em canais para a transmissão de informação, mas em verdadeiros órgãos codificadores e decodificadores das informações emitidas e recebidas, de modo que parte da tarefa que seria de responsabilidade do cérebro já começaria a ser realizada dentro desses dois órgãos, para ser completada no cérebro."<sup>32</sup>

## BARREIRAS ORGANIZACIONAIS PARA COMUNICAÇÃO

### SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO

Quando é dirigida uma grande quantidade de informação para uma única posição dentro de uma organização, decodificar e interpretar as mensagens pode ficar um pouco opressivo. O resultado inicial da sobrecarga de informação é a diminuição da efetividade. Ao desenvolver canais de informações nas organizações, é importante considerar a quantidade e a complexidade das informações que direcionamos para uma pessoa. Devemos observar quanto tempo é necessário para examinar e conseguir uma compreensão das mensagens. Duas maneiras utilizadas para eliminar a sobrecarga de informação organizacional são: encorajar os empregados para filtrar as mensagens, e encorajar o remetente a condensar as mensagens e enviar somente informações essenciais.

### PRESSÕES DE TEMPO

A necessidade de ações rápidas em resposta aos problemas requererem que informações sejam enviadas rapidamente. Tal urgência pode conduzir a uma superficialidade e a uma pobreza de comunicação. Por exemplo, dados insuficientes ou não detalhados e que chegam muito tarde para a tomada de

decisão dos empregados. A comunicação tem de chegar a todos colaboradores no momento certo, preciso e completo.

#### A LÍNGUA ADMINISTRATIVA

A língua utilizada nas organizações, muito empobrecida e com uma tendência à multiplicação de jargões profissionais especializados, é um fator que dificulta ou impede a possibilidade de diálogo nas trocas, e nos intercâmbios verdadeiros e honestos na organização.

Chamadas de "linguagem esvaziada", limitada, cristalizada, que abusa de palavras empobrecidas para captar a riqueza e contradições do real em seu estilo, tornando difícil qualquer forma de questionamento.

A repetição constante de clichês e *slogans* cristaliza as qualidades mais fortes da língua que acaba por perder seu potencial de evocação.

A utilização frequentemente de termos como organização em vez de empresa, recursos humanos em vez de empregados, executivo no lugar de chefe, a longo prazo faz com que tais vocabulários estimule a construção de imagens mentais da realidade. A comprovação desse empobrecimento está no uso em grande escala dos diversos gráficos com múltiplos círculos, quadrados, triângulos e flechas que aprimoraram e simplificam a realidade.

Omar Aktouf evidenciou em seu estudos, que a língua hierárquica é caracterizada por correção, pela predominância de temas relacionados à produtividade, ao produto e ao paternalismo.<sup>33</sup> Essas evidências são ilustradas por frases como: "é preciso que o pessoal faça jus ao salário", "as metas e os planos! Têm de ser respeitados", "nossa missão é ter uma imagem de qualidade". Essa evidência é encontrada também na utilização de vocabulário financeiro-contábil e na linguagem de cifras, que utilizam de palavras como lucro, investimento, receita bruta, custo fixo, custo ABC, margem de contribuição e toda espécie de estatística de receita e de fluxo que ornamenta a conversa.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

O sistema social de uma organização constitui outra barreira para a comunicação. Se o clima é aberto e de confiança, as comunicações incompletas ou controversas podem ser interpretadas favoravelmente. Mas quando desconfiança é a norma, as mensagens podem ser decodificadas com diferentes significados.

#### COMUNICAÇÃO INFORMAL

Até agora, foi enfocada a comunicação formal nas organizações, mas na maioria das organizações há várias vias de comunicação informal. Primeiro porque os empregados são geralmente livres para trocar informação uns com

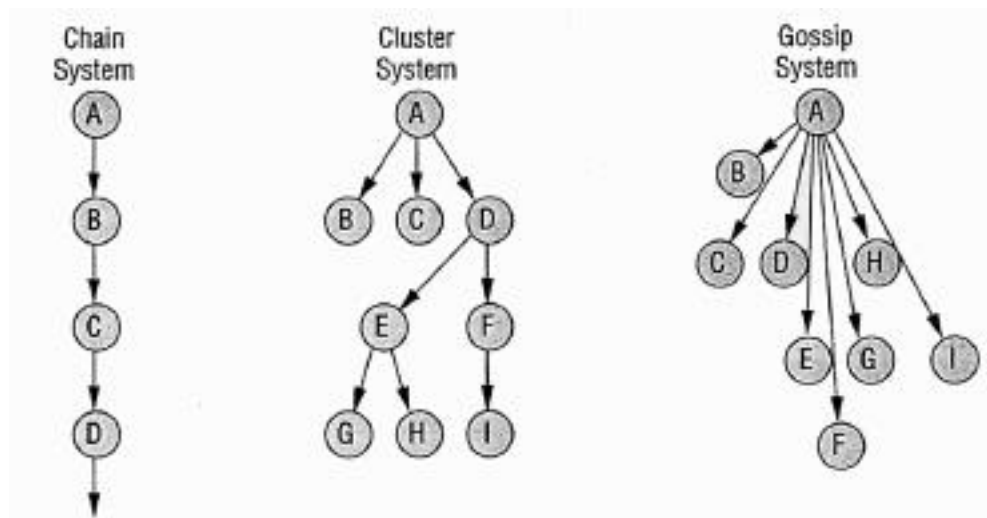
os outros como parte de seus trabalhos, e segundo porque pouco pode ou deveria ser feito para controlar diretamente ou eliminar a comunicação informal. As comunicações informais podem ter funções úteis eliminando barreiras e conduzindo a uma melhoria nas relações sociais e criando novos caminhos para fluxo da informação e comunicação chamado "grapevine systems" por causa do formato de um cacho de uva ou videira. Embora para alguns o crescimento da comunicação informal é considerado inevitável em uma estrutura organizacional<sup>34</sup>, a maioria dos gerentes acredita que têm um impacto negativo para a estrutura organizacional.

Como são flexíveis e pessoais, *grapevines* (videira) pode ser um dos sistemas de comunicação mais rápidos que existem na maioria das organizações. Esse sistema de *grapevines* é muito veloz, Davis descobriu que quase metade dos gerentes em uma organização souberam dentro de apenas 13 horas que a esposa de um outro gerente tinha dado à luz a um bebê (o nascimento tinha acontecido às 11:00).<sup>35</sup> A velocidade notável desse sistema pode ser atribuído ao fato de que as mensagens são orais ao invés de escritas. Além disso, as pessoas gostam de passar informação oportunas porque faz parecer que estão sempre bem informadas e em contato com as pessoas, e há também o valor social ao trazer novidades para outros.

A figura 4 mostra os três tipos de *grapevines* que foram identificados por Davis.<sup>36</sup> Alguns operam em sentido único, sistema em cadeia onde um membro conta para o outro, sucessivamente. Porém, alguns são incomuns. A maioria dos sistemas de *grapevines* organizacionais operam como um sistema de agrupamento onde alguns indivíduos informam para outro grupo ou pessoas. Um terceiro tipo é o sistema de fofoca, que acontece quando um único membro não selecionado comunica à todos algum fato ou notícia. A maioria desses sistemas de *grapevine* organizacionais são sistemas de grupo, onde a "fofoca" acelera a rapidamente taxa de expansão de um fato ou notícia.

Estudos de comportamento desses sistemas obtiveram alguns resultados interessantes. Um estudo da precisão de 30 boatos que lidam com tópicos como aumento de salário, divisão de lucros, promoções e transferências descobriram que 16 dos boatos não eram verdadeiros, 9 eram precisos, e 5 estavam em parte corretos.<sup>37</sup> Porém, 38 outros estudos indicaram que a precisão desse sistema de *grapevine* é normalmente muito alto, especialmente quando a informação for controversa.<sup>38</sup> Nesse sentido, não é de se surpreender que a grande maioria dos empregados vejam esse sistema como a principal fonte de informação sobre eventos dentro das suas organizações.<sup>39</sup>

Figura 4 - Os três tipos de sistemas



Fonte: Vecchio<sup>40</sup> (1995:554)

Da variedade de informações que são transmitidas por esse sistema, os rumores têm um interesse especial. Boatos ou rumores são convicções não verificadas que são transmitidos de uma pessoa a outra. Como os rumores podem destruir a credibilidade dos indivíduos e da própria organização, os gerentes têm que tentar controlar e eliminar focos de rumores. Principalmente rumores que envolvam percepções de clientes, colaboradores e a organização, indicando danos em potencial que possam prejudicar as relações com os clientes e diminuir as vendas.

Para conter os rumores, DuBrin sugeriu as seguintes técnicas:

- *Tentar esperar que acabe.* Alguns rumores se dissipam com o passar do tempo e fazem poucos prejuízos.
- *Se o esperar não funcionar, refutar publicamente o rumor.* Ao refutar e ridicularizar um rumor em público negamos o "valor da notícia". Esta abordagem também pode levar as pessoas a desconfiar dos que mais recente tentaram passar o rumor.
- *Alimente com informação válida o sistema de grapevine para contrariar a mensagem não desejada.*<sup>41</sup>

Este último ponto sugere uma possível característica positiva do sistema de *grapevine*. Gerentes podem usá-la para conseguir propósitos organizacionais "vazando" informações positivas para os participantes do sistema. Como por exemplo, influenciar as reações dos empregados para as propostas de mudanças nos procedimentos de trabalho.

## MELHORAR A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação é crucial para o sucesso de toda organização. Chung e Megginson esboçaram várias sugestões para melhorar a comunicação organizacional.<sup>42</sup>

1. Usar idioma apropriado. Palavras, gestos, e símbolos deveriam ser apropriados ao nível do receptor de compreensão.
2. Comunicação com ênfase prática. O quadro de referência do receptor (suposições e atitudes) deve ser entendido pelo comunicador.
3. Encorajar realimentação (Feedback). Comunicações de sentido duplo podem melhorar o processo de comunicação. Pela realimentação, podemos saber se uma mensagem foi recebida com precisão.
4. Desenvolver um clima de confiança. A comunicação aumenta se os participantes tenham uma relação confiante. Obter e manter a confiança dos outros exige um esforço ininterrupto e vontade de diálogo aberto e franco.
5. Usar mídia apropriada. Nem todas as formas de comunicação organizacionais são igualmente apropriadas para todos os propósitos. Em geral, a forma de comunicação deveria acompanhar a situação ambiental. Comunicação oral é melhor para discutir problemas de empregado, como atraso e baixo desempenho. Comunicação escrita é melhor para assuntos que requerem ação futura, mas é lenta para assuntos que pedem ações rápidas, e muito impessoal para discutir problemas com empregados. Uma combinação de comunicação oral e escrita é interessante para transmitir informações que requerem ações rápidas, direções trabalho-específicas, e mudanças processuais.
6. Encorajar a escutar melhor. O hábito de escutar também pode ser melhorado, escutando o significado total da mensagem do remetente, e oferecendo realimentação responsiva (às vezes chamado de active listening) sobre o grau de compreensão do ouvinte.
7. Assegurar esforços de comunicação formais que estão em harmonia com estratégia organizacional. A Allstate Insurance Co., um Grupo de Comunicação (constituído da alta administração e profissionais de comunicação) se encontra para revisar esforços de relações públicas regularmente como também o programa de comunicação interna envolvendo os empregados para assegurar que as mensagens que são enviadas estejam em "sintonia" com a estratégia global da corporação.<sup>43</sup>

## CONCLUSÕES

Um maior número de organizações deveria criar, administrar e apoiar intencionalmente as redes internas. Ligar as pessoas com conjunto certo de habilidades é primordial para desenvolver núcleos de competências importante para ser relegado aos caprichos da organização informal. Tecnologias humanas e de informação devem ser desenvolvidas para aprimorar o fluxo de ligações e a colaboração ben-sucedida entre participantes dispersos. As ligações devem também serem estendidas para incluir clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros externos. As organizações devem adaptar suas estruturas e seus sistemas de apoio (e não na obstrução) das realizações das redes voltadas para obtenção e manutenção de vantagem competitiva. As organizações providas de redes de comunicação e de trabalho será vista como uma alternativa à burocracia na era da informação.

## REFERÊNCIAS

- 
- <sup>1</sup> Baskin, O.W. and Aronoff, C.E. *Interpersonal Communication in Organizations*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980.
  - <sup>2</sup> Santaella, Lúcia. *Cultura das Mídias*. São Paulo: Experimento, 1996.
  - <sup>3</sup> Johns, Gary. *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983.
  - <sup>4</sup> Likert, R. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971:71.
  - <sup>5</sup> Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior*. Orlando, Fl.: Dryden Press, 3rd. Ed., 1995.
  - <sup>6</sup> Benveniste, É. *Problèmes de Linguistique Generale*. Paris: Gallimard, 1966:259.
  - <sup>7</sup> Bavelas, A. & Barrett, D. *An Experimental Approach to Organizational Communication*. *Personnel* 27, 1951: 366-371; Leavitt, H.J. *Some Effects of Certain Communication Pattern on Group Performance*. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46, 1951:38-52; Shaw, M.E. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1976.
  - <sup>8</sup> Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior*. Orlando, Fl.: Dryden Press, 3rd. Ed., 1995.
  - <sup>9</sup> Faucheux, C. & MacKenzie, K. *Task Dependency and Organizational Centrality: Its Behavioral Consequences*. *Journal of Experimental Sociology and Psychology* 2, 1966:361-375.
  - <sup>10</sup> Hawkins, B. L. & Preston, P. *Managerial Communication*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1981.
  - <sup>11</sup> Rue, L.W. and Byars, L. *Communication in Organizations*. Homewood, Ill.: Irwin, 1980.
  - <sup>12</sup> Fayol, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
  - <sup>13</sup> Roger, E.M. and Roger, R.A. *Communication in Organizations*. New York: Free Press, 1976.
  - <sup>14</sup> Pettigrew, A. *Information and Control as Power Resource*. *Sociology* 6(1972):187-204.
  - <sup>15</sup> Lawrence, P.H. and Lorsch, J.W. *Organization and Environment: Managing Differences and Integration*. Homewood, Ill.: Irwin, 1969.
  - <sup>16</sup> Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. *Some Correlates of Communications Roles in Organizations*. *Academy of Management Journal* 22, 1979:42-57.
  - <sup>17</sup> Baskin and Aronoff. *Interpersonal Communication in Organizations*, 102.
  - <sup>18</sup> Mehrabian, A. *Verbal and Nonverbal Interaction of Strangers in a Waiting Situation*. *Journal of Experimental Research in Personality* 5 (1971): 127-138; *Silent Messages*. Belmont, CA.: Wadsworth, 1971.
  - <sup>19</sup> Mehrabian, A. and Wiener, M. *Decoding of Inconsistent Communications*. *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1967): 109-114.
  - <sup>20</sup> Ibid.

- 
- <sup>21</sup> Mehrabian, A. *Significance of Posture and Position in the Communication of Attitude and Status Relationships*. Psychological Bulletin 71 (1971:359-372); Mehrabian, A. *Decoding of Inconsistent Communications*.
- <sup>22</sup> Ibid.
- <sup>23</sup> Hall, E.T. *System for the notion of Proxemic Behavior*. American Anthropologist 5, 1963:1003-1026.
- <sup>24</sup> Hall, E.T. *The Hidden Dimension*. Garden City, N.Y., Doubleday, 1966.
- <sup>25</sup> Ardrey, R. *The Territorial Imperative*. New York: Atheneum, 1966.
- <sup>26</sup> Whyte, W.F. *The Social Structure of the Restaurant*. American Journal of Sociology 54, 1949:302-308.
- <sup>27</sup> Osmond, H. *Function as the Basis of Psychiatric Ward Design*. Mental Hospital 8, 1957; Osmond, H. *The Relationship Between Architect and Psychiatrist*, in Psychiatric Architecture, C. Goshen ed., Washington, D.C.: American Psychiatric Association, 1959.
- <sup>28</sup> Baskin and Aronoff. *Interpersonal Communication in Organizations*.
- <sup>29</sup> Marcus, E.H. *Neurolinguistic Programming*. Personnel Journal 27, 1983:972.
- <sup>30</sup> Lawer, E.E., Porter, L.W. and Tannenbaum, A. *Managerial Attitudes Toward Interaction Episodes*. Journal of Applied Psychology 52, 1968:432-439.
- <sup>31</sup> Santaella, Lúcia. *A Percepção: Uma Teoria Semiótica*. São Paulo: Experimento, 1993, p.11-13.
- <sup>32</sup> Ibid.
- <sup>33</sup> Aktouf, O. *Une Approche Observation Participante et intellectuelle des Systèmes de représentation dans le rapport de Travail*. Tese de Doutorado em Administração: École des H.É.C. Montréal, 1983. In *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. Org. Ofélia de Lanna Sette Tôrres, Trad. Aracely Martins Rodrigues et al, 3 ed., São Paulo: Atlas, 1996, p.139-142.
- <sup>34</sup> Davis, K.E. *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill, 1977.
- <sup>35</sup> David, K.E. *Management Communication and the Grapevine*. Boston: Harvard Business Review 31, 1953:43-49.
- <sup>36</sup> Ibid.
- <sup>37</sup> Hershey, R. *The Grapevine—Here Stay but not Beyond Control*. Personnel 20, 1966:64.
- <sup>38</sup> Walton, E. *How Efficient Is the Grapevine?* Personnel 15, 1961:45-49; Davis, K.E. *Human Behavior at Work*; Martin, B. *A Study of Grapevine Communication Patterns in a Manufacturing Organization*. PhD. Diss., Arizona State University: 1969; Rudolph, E. *A Study of Informal Communication Patterns Within a Multi Shift Public Utility Organization Unit*. PhD. Diss., University of Denver, 1971.
- <sup>39</sup> John, W. St. *In-House Communication Guidelines*. Personnel Journal, 1981:877.
- <sup>40</sup> Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior*. Orlando, FL.: Dryden Press, 3rd. Ed., 1995.
- <sup>41</sup> DuBrin, A.J. *Foundations of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- <sup>42</sup> Chung, K.H. and Megginson, L.C. *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Harper and Row, 1981:203-204.
- <sup>43</sup> Craib, D. *Allstate's Communication Strategy: It's a Tool for Growth*. Communication World, May 1986:24-26.