

Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas

Franci Daniele Prochnow (CEFET-PR) francidaniele@yahoo.com

Dr. Magda Lauri Gomes Leite (CEFET-PR) magda@pg.cefetpr.br

Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFET-PR) pilatti@pg.cefetpr.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo abordar os fatores que ocasionam falhas de comunicação dentro das empresas e o que pode ser feito para evitá-las. Para isto foi buscado um exemplo de prejuízos causados por falha de comunicação dentro de uma indústria e feito questionários em outras duas empresas, comparando os resultados da pesquisa com a literatura. De acordo com a revisão bibliográfica, a atuação deficiente das lideranças no sentido de compreender os indivíduos, a falta de feedback sobre os trabalhos desenvolvidos e a não aceitação das idéias de melhorias das pessoas com quem trabalham são alguns dos fatores que geram falhas na comunicação e desmotivação dos empregados. O preconceito das pessoas, a intolerância à erros e as atitudes não baseadas na razão são apontados como motivos de prejuízos e atraso na obtenção dos resultados, interferindo diretamente na qualidade e entrega dos produtos finais. Cabe aos líderes o papel de aproveitar o potencial de seus colaboradores e de motivá-los para que haja boa ambiência dentro da empresa. Como proposta para atingir estes objetivos está a criação de departamentos de comunicação e a prática de desenvolvimento de equipes .

Palavras-chave: Falhas de Comunicação, Motivação, Ambiência .

1. Introdução

Um dos grandes desafios enfrentados na função de cargos gerenciais está no tratamento com as pessoas. Para as tarefas que exigem cálculo e raciocínio existem vários livros e normas que auxiliam os profissionais a atingirem seus resultados. Porém, quando os resultados dependem de outras pessoas para serem atingidos não há nenhuma regra ou manual específico. Para as áreas de engenharia, cujo curso é extremamente voltado para áreas exatas, esta pode ser uma tarefa ainda mais complicada.

Não são raras as vezes que serviços são executados incorretamente devido à falhas de comunicação. Uma ordem ou comentário mal interpretado pode acarretar desavenças que geram queda na produtividade, perda de motivação entre os funcionários e algumas vezes até a perda de bons profissionais.

Este artigo tem como objetivo investigar os motivos que geram falhas na comunicação dentro do ambiente de trabalho e propor algumas sugestões de melhorias. Para isto foram feitos questionários realizados em duas empresas de segmentos diferentes e comparado os resultados com a bibliografia sobre o assunto.

2. Como identificar as causas de falhas na comunicação

Aos líderes cabe o papel de identificar os problemas de falhas na comunicação e buscar formas de atuação. Segundo Siqueira e colaboradores (2004), o líder deve conduzir o trabalho de forma que no final as pessoas pensem que o fizeram sozinhas. Isto engloba fazer com que as pessoas compreendam as metas organizacionais e se comprometam com o trabalho. No contexto organizacional contemporâneo as lideranças precisam ainda mais potencializar as habilidades individuais e as inter-relações das equipes

“Alguns atributos que não se convergem, comumente, muitas vezes são impeditivos para o alcance da liderança, entre eles: a crença em si mesmo e uma combinação com dúvidas razoáveis e a humildade para aceitar que às vezes está errado e que também outras pessoas possam ter idéias que colaboram na resolução de problemas” (SIQUEIRA, 2004).

De acordo com Seagal et al (1998), compreender um sistema significa compreender as pessoas que fazem parte desse sistema. E essas pessoas são todas diferentes entre si.

“A atividade psicológica dos indivíduos apresenta notável indiferença aos mandamentos cartesianos dos programas organizacionais e dos teóricos dos modelos de gestão”. A falta de compreensão dos mecanismos que regem essa atividade, segundo Fiorelli, conduz o administrador a desgastes emocionais e custos desnecessários. Ele afirma que a saúde mental e o bem estar dos funcionários afetam tanto os colegas de trabalho quanto relacionamentos com os clientes. Resultados de muitos projetos não atingem as expectativas por não levarem em conta a “percepção de mundo” dos indivíduos que irão utilizá-los. “... os indivíduos processam informações sob influência de suas crenças e de outros componentes de sua organização cognitiva...” (FIORELLI, 2002).

Muitas vezes, antes de receber aquilo que está sendo passado pela outra pessoa, devido aos preconceitos, acabamos interpretando de forma diferente do que realmente é. Assim a pessoa que cometeu um erro uma vez será subjulgada no seu segundo trabalho, sem antes poder concluí-lo. Os preconceitos também estão inseridos na falta de ambiência dentro da empresa ou pela própria falta de motivação entre as pessoas dentro de um grupo de trabalho. Pessoas motivadas procuram maior engajamento naquilo que fazem, dão sugestões e sentem-se à vontade para falar sobre pontos que podem ser melhorados. O administrador necessita ter visão de futuro para conduzir o grupo da melhor forma, extraindo deles seu potencial.

FIORELLI descreve em seu livro que “os chefes que superprotegem profissionais contribuem para obstar o crescimento dessas pessoas. O espírito paternalista em muitas organizações contribui para desenvolver, nos indivíduos, acomodação e incapacidade de enfrentar desafios impostos pela competição”. O autor afirma que a melhor forma de aproveitar o potencial da empresa é atuar em remanejamentos visando o crescimento pessoal dos funcionários. Isto evita custos de recrutamento, seleção e treinamento de novas pessoas, além de melhorar a ambiência e motivação dentro da empresa.

PACHECO(2004) e colaboradores abordam em seu artigo o fato de que não há um padrão para técnicas motivacionais, pois as pessoas reagem de acordo com padrões intrínsecos e extrínsecos a sua personalidade. Os autores sugerem o ajuste entre “trabalho, empresa e pessoal” para que se possa buscar uma reestruturação cognitiva dos indivíduos, no sentido de alinhar comportamentos aos objetivos organizacionais.

Já SILVA(2004) e colaboradores, concluem que para aumentar o nível de satisfação, há necessidade de investimentos, por parte do corpo gerencial, principalmente em melhoria das condições de trabalho, e investimentos no desenvolvimento de programas de crescimento profissional.

Para compreender a atitude das pessoas é importante analisar o contexto no qual elas estão inseridas. A empatia é uma ferramenta necessária para a compreensão e para a busca de soluções de muitos conflitos. “Talvez, o problema seja que, embora tenhamos compreendido que a solução de questões complexas exige colaboração, nós não fomos capazes de nos propiciar treinamento consciente sobre a vida interdependente e, tampouco, construímos um contexto para compreender o funcionamento humano, nos planos individual e coletivo” (SEAGAL & HORNE, 1998). Os autores afirmam que após atingir um certo nível de competência técnica, para mantê-la é preciso continuar a exercitar habilidades inerentes a essa competência. Isto significa dar ênfase suplementar sobre formas de desenvolver indivíduos, equipes e grupos como um todo. Há necessidade de voltar a observar a maneira como lidamos uns com os outros, as restrições que nos auto-impomos. Visualizar cada pessoa como sendo única ao invés de procurar um padrão de tratamento para todos.

A Figura 1 apresenta os três princípios universais do comportamento humano, segundo Seagal & Horne, e as atitudes relacionadas a eles. Eles afirmam que a partir destes três princípios é possível estudar a forma de pensar das pessoas e compreender o motivo de suas atitudes.

OS TRÊS PRINCÍPIOS UNIVERSAIS



Figura 1: Os três princípios e seus atributos na personalidade (SEAGAL & HORNE, 1998)

3. Exemplo de falhas na comunicação dentro das empresas

Com a rapidez na transferência de informações e tecnologias, a competência técnica dos funcionários possui um grande peso para a competitividade das empresas. É possível verificar em alguns grupos de trabalho que as pessoas sozinhas possuem inteligência e bagagem técnica para solucionar problemas. No entanto, quando atuam em grupo, muitas vezes ocorre a falta de sinergia, podendo ocorrer divergências de opiniões sem que haja um consenso comum, ocasionando atrasos na obtenção dos resultados.

Em uma das empresas estudadas, durante a execução de um projeto de tubulação houve uma

situação semelhante. Após o desenho chegar às mãos do executante verificou-se uma certa desconfiança em relação à qualidade do trabalho. Isto se deve ao fato de o desenhista não ter ido à área da montagem conversar com as outras áreas envolvidas, o que no trabalho anteriormente executado por ele, gerou retrabalhos. O responsável pela coordenação da montagem orientou o executante que tomasse como base um outro projeto semelhante que já estava montado. No entanto, outras áreas que também estavam envolvidas se sentiram no direito de interferirem na montagem, e após a conclusão desta, verificaram que não estavam de acordo. Por esta razão orientaram o executante a desmontar alguns trechos da tubulação e refazê-lo de acordo com a sua vontade, sem questionar o coordenador do projeto. Todo este retrabalho custou uma semana de atraso, e todas as partes ficaram insatisfeitas, pois haviam trechos que não puderam ser modificados, sem contar que a função do coordenador foi “bypassada” por técnicos de outra área.

Com este caso é possível verificar muitos problemas de comunicação e atitudes que oneraram a execução do projeto. Isto sem falar nos problemas de ambiência que ficam entre as partes envolvidas após o fato. Após analisar o projeto minuciosamente, era possível verificar que o desenhista não foi à área, porém seguiu as orientações passadas por pessoas mais experientes. Desta forma, se o projeto fosse montado exatamente da forma que foi desenhado, já atenderia às expectativas da empresa.

Situações semelhantes ocorrem quase que diariamente, porém com menores conseqüências. Em todas podemos verificar que a falha de comunicação, ou simplesmente, a falta dela nos submete à perdas na produtividade. Saber identificar os motivos e atuar sobre eles é uma das principais formas de obtenção de ganhos para a empresa e para os funcionários desta.

4. A aplicação de dinâmicas de grupo

Uma das empresas pesquisadas utilizou técnicas de dinâmicas de grupo para desenvolver equipes de trabalho. A metodologia foi baseada em três fases distintas. A primeira etapa serviu para autoconhecimento do grupo, suas metas pessoais e profissionais e verificar a importância da sincronia do trabalho em equipe. Com isso foi possível, ao final desta etapa distinguir quais os potenciais do grupo, qual as competências e o que poderia ser melhorado. Na segunda etapa as pessoas do grupo puderam se conhecer melhor. Cada uma falou sobre sua origem, o que fazia antes de chegar ali e o que mais valorizava em termos pessoais e profissionais. Houve também um momento de dar e receber “feedback”. Segundo os participantes, esta etapa auxiliou muito para a compreensão do comportamento das pessoas, ratificando a idéia de que a vivência influencia bastante na forma de agir e pensar de cada um. O fato de receber “feedback” auxiliou na dissolução de muitas desavenças e preconceitos que haviam dentro do setor de trabalho. Verificou-se que muitas vezes a falta de motivação vem do fato de não saber até que ponto o seu trabalho está contribuindo para o todo. Esta atitude foi levantada pelos funcionários como uma das melhores etapas da dinâmica. Por final, a terceira etapa envolveu mais diretamente o trabalho de um profissional da psicologia que apresentou ao grupo algumas características do comportamento humano. Cada membro do grupo pode se identificar em relação às atitudes. Nesta etapa os funcionários puderam ver que muitas vezes tomavam atitudes infantis e da mesma forma recebiam tratamentos hostis. Este foi levantado como um dos principais fatores pela falta de comunicação. Saber identificar quando se está tomando um posicionamento correto, baseado na razão, ou um posicionamento errado, baseado em preconceitos e emoções, já é o primeiro passo para melhorar a convivência e diminuir conflitos dentro da empresa.

Qualitativamente, houve uma melhora significativa no comportamento em equipe das pessoas que participaram da dinâmica. Algumas delas, inclusive, cita que utiliza os conceitos de forma

descontraída quando um dos colegas está tomando atitudes que são baseadas na emoção, ou chamadas atitudes infantis. Isto chama a outra pessoa à razão, que começa a encarar a situação de outra forma.

5. Resultado do questionário

Para aprofundar o estudo foi elaborado um questionário em uma empresa diferente dos casos citados anteriormente neste artigo. O questionário se baseou em três perguntas com as quais se objetivou saber de que forma aconteciam as falhas de comunicação nas empresas e de que forma eram tratadas. As perguntas foram respondidas pelo gerentes de área.

As perguntas efetuadas foram:

1- Falhas na comunicação prejudicam os trabalhos na empresa?

2- Se prejudicam, de que forma (geram retrabalhos, interferem na ambiência e motivação, etc)?

3- É feito algum trabalho dentro da empresa para melhorar esta situação?

O gerente desta empresa avaliada respondeu que trata a comunicação como um processo e que qualquer falha dentro desta área gera prejuízos. Os problemas citados por ele devido à falhas de comunicação foram: perda de foco da atividade, desperdícios de recursos e criação de “boatos” prejudiciais à empresa (perda de ambiência). Para melhorar a comunicação ele respondeu que foi criado um departamento exclusivo de comunicação. Este departamento é responsável pela padronização e implementação das atividades políticas de comunicação.

Foi possível constatar que a empresa não utiliza nenhuma forma de desenvolvimento de equipes ou prática motivacional.

6. Conclusões

É possível concluir que as falhas de comunicação interferem no bom andamento dos processos dentro das empresas, causando prejuízos e interferindo no prazo de entrega e qualidade dos produtos finais.

Os fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro das empresas de acordo com a pesquisa realizada foram:

- Falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo;
- Falta de feedback sobre o serviço realizado, causando desmotivação;
- Preconceito com os colegas de trabalho (intolerância à erros);
- Falta de humildade para aceitar que idéias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos.

A prática de desenvolvimento de equipes mostrou ser uma forte ferramenta para melhorar a comunicação nos grupos de trabalho. A criação de departamentos de comunicação também foi citada como uma das alternativas para padronizar informações dentro da empresa.

Outras alternativas citadas foram:

- Criação de programas de desenvolvimento profissional;
- Melhoria nas condições de trabalho.

Com a melhoria de ambiência e compreensão das pessoas naquilo que fazem pode haver não apenas a melhora na comunicação como um ganho no rendimento dos trabalhos dentro da

empresa. Desta forma estará se buscando extrair o potencial das pessoas, associando o trabalho ao bem estar de cada indivíduo.

Referências

SEAGAL, S. & HORNE, D. (1998) – Human Dynamics, Editora Qualitymark, p. 1-13.

PIMENTA, R. B. ; DERGINT, D. E. A. ; KOVALESKI, J. L. (2004) – A gestão pessoal como diferencial estratégico para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. ENEGEP 2004.

SIQUEIRA, E. S. ; SPERS, V. R. E. ; SPERS, E. E. ; MACHADO, C. A. P. (2004) – Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. ENEGEP 2004.

FIGLIOLI, J. O. (2001) – Psicologia para Administradores – Integrando teoria e prática. 2ª edição, Editora Atlas S. A. São Paulo. p. 1-39.

PACHECO, W. J. ; PEREIRA, V. L. D. V.; PEREIRA, H. V. (2004) – Interdependência entre a Motivação e o Processo de Percepção. ENEGEP 2004.

SILVA, F. J. ; RAMOS, R. E. B.; CAMPOS, A. C. C. F. (2004) – Desempenho Organizacional e Competitividade: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade dos empregados no ambiente de trabalho.