

Reflexos da comunicação formal e informal na estrutura organizacional das empresas

FRANCISCO GIGLIOTTI

FCEB - Faculdade de Ciências Econômicas de Bauru – ITE

Resumo: As maneiras como ocorrem as comunicações nas organizações, formal e informalmente são de suma importância nas estruturas organizacionais. Encontradas sob duas formas, uma explícita, que é representada pelo organograma, representando a formalização e outra implícita, que destaca os laços afetivos em uma organização entre os vários grupos e indivíduos, que é a informal. A maneira funcional das estruturas de comunicação em empresas foi identificada através de uma pesquisa de campo, que utilizou a técnica da entrevista e como ferramenta de apoio questionários específicos. Após a coleta, os dados foram analisados, tabulados e expressos através de gráfico ilustrativo. Não se pretende neste trabalho destacar ou comparar todas as características pertinentes a essas estruturas de comunicação, pois seria demasiada pretensão da parte do pesquisador. O que se pretende é mostrar os benefícios assegurados pelo trabalho conjunto, realizado dentro da formalidade das estruturas e da comunicação formal, mas sem abandonar a riqueza pertinente à comunicação que ocorre na informalidade. Assim, visa o presente trabalho, demonstrar que a formalidade sendo apoiada pelas ações informais de funcionários, proporciona uma maior possibilidade de otimização do comando na organização e desta maneira obter melhores resultados no processo de comunicação empresarial.

Palavras-chave: Comunicação formal. Comunicação informal. Estruturas organizacionais.

Reflections of the formal and informal communication in the organization structure of the business

Abstract: The manner how happens the communications in the business, formal and informally are of extreme importance on the organizations' structure. Found out on two ways, one explicit, that is represented by the organogram, representing the formalization and other implicit, that detach the affective bond in an organization between many groups and people, that is the informal one. The functional way of the communications structures in the business was identified through a field research, that used the interview technique and as support tool specific questionnaires. After the collection, the data were analyzed, tabulated and expressed by an illustrative graphic. It's not pretended in this work to detach or to compare all the pertinent characteristics to those communications' structures, because it would be a big pretension from the researcher. What pretends is to show the safeguarded benefits by the group work, realized inside the formality of the structures and the formal communication, but without abandon the pertinent richness to the communication that happens in the informality. So, pretends the present work, to show that the formality been stand up for informal actions of the functionaries, proportionate a bigger possibility of optimization of the organization command and that way to have better results on the enterpriser communication process.

Key words: Formal communication. Informal communication. Organization structures.

INTRODUÇÃO

A comunicação, ferramenta imprescindível nos meios organizacionais é um processo de transmissão de informações entre dois ou mais grupos ou pessoas. Ela ocorre sempre sob duas formas bem definidas, a comunicação formal e a informal, onde se pode verificar que o ideal, para um processo eficiente é a correta utilização de ambas, conjuntamente.

Na comunicação formal pode-se perceber uma relação hierárquica muitas vezes rígida e engessada, com excesso de burocracia, onde nem sempre é relatada a totalidade dos acontecimentos e por não deixar margens para discussões, transmite uma imagem autoritária provocando a antipatia daqueles que são submetidos a esse tipo de comunicação.

Quanto à comunicação informal pode-se ressaltar que ela é mais suscetível a erros, pela tendência de serem usadas informações sem a devida comprovação e precipitadas. Elas são relativas a um determinado entendimento e muitas vezes incorretas, levando à imprecisão dos fatos de tal maneira que esses não sejam comprovados ou controlados de maneira adequada. Entretanto preenche o vazio deixado pela rigidez natural da comunicação formal.

Desta forma devem ser formuladas questões como: Qual tipo de comunicação utilizar no interior das organizações? Qual a comunicação mais eficaz para que haja um correto entendimento entre o comunicador e as pessoas que recebem a mensagem? Existe comunicação ideal, que consiga preencher as necessidades do formalismo e manter o nível descontraído e desregrado com que ocorrem os contatos informais?

Com o objetivo de contornar as grandes divergências causadas pelo uso da informalidade no trato de assuntos que requerem o formalismo da comunicação escrita, surgem os modelos de comunicação nas empresas, que precisavam manter o padrão e o determinismo necessários em momentos importantes das organizações. Comentando sobre a necessidade de emissão de documentos empresariais Gold (2005, p. 99) assim se expressa:

A correspondência empresarial é hoje em dia, não só um meio de comunicação. Ela é um instrumento de *marketing*, pois se insere na realidade de um mercado competitivo em que todas as nuances de comportamento adquirem sentido: a comunicação empresarial é a responsável pela imagem da organização perante seu público, interno ou externo.

A comunicação empresarial tem sofrido muitas modificações com o passar dos tempos, em relação à forma e também quanto ao estilo da linguagem utilizada, pela necessidade que as organizações têm de buscar constantemente a modernidade. Isto exige um dinamismo sempre crescente e atualizações constantes dos seus responsáveis.

Mas como comunicar? Eis uma questão que incomoda sempre quem precisa transmitir mensagens a grupos ou

indivíduos e que deve ser pensada. Ao abordar o assunto, Giglioti (2006, p. 25) comenta da seguinte forma: “Como comunicar? É a forma utilizada para se fazer a comunicação. De que maneira deve ser feita. Por escrito. Verbalmente. Confidencialmente. Através de uma reunião. Qual a mídia utilizada?”. Fica evidente que a comunicação é muito importante numa organização, pois dela dependem interpretações de dados e informações, conhecimentos de posicionamentos técnicos e gerenciais. O sistema de comunicação, além de outras finalidades, municia as gerências com informações que levam essas pessoas a tomadas de decisão.

As empresas devem ter um esquema definido para exercitar a comunicação, por tratar-se de uma ferramenta muito importante nas decisões gerenciais. Tanto as informações triviais como as de maior relevância, são transmitidas pelos mesmos canais. Em consequência, aquelas que serão utilizadas pelos gerentes nas tomadas de decisão, fluirão ao mesmo tempo, juntamente com as demais e deverão ser muito claras, a fim de não causarem prejuízos através de erros por redundâncias, perfeitamente possíveis nesse processo. Oliveira (2007, p. 80) prega que:

De maneira genérica, existem dois tipos diferentes de formação de esquemas de comunicação numa empresa. São eles: o formal, que é conscientemente planejado, facilitado e controlado. Ele segue a corrente de comando numa escala hierárquica; e o informal, que surge espontaneamente na empresa, em reação às necessidades de seus membros.

Tão importante é a forma de comunicação utilizada nas organizações que se discute com muito vigor, as maneiras adequadas para se comunicar entre os vários departamentos internamente, e mesmo, como o meio externo. Assim é, que se tomando o exemplo de uma comunicação formal implantada num órgão público, sobre as exigências para envio de um ofício, obteve-se o seguinte comentário feito por Gold (2005, p. 113, 114) para aquele documento escrito:

- Forma de correspondência oficial trocada entre chefes ou dirigentes de hierarquia equivalente ou enviada a alguém de hierarquia superior à daquele que assina.
- Tem como finalidade o tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da administração pública entre si e também com particulares.
- Circula entre agentes públicos ou entre um agente público e um particular.
- A linguagem deve ser formal sem ser rebuscada, pois as comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro (Manual de Redação da Presidência da República).
- A finalidade é informar com o máximo de clareza e precisão, utilizando-se do padrão culto da língua.

Nota-se, portanto, a importância que assume a comunicação formal no interior das repartições públicas fede-

rais, contrabalanceando-se com a comunicação informal. Evita os exageros pela existência de documentos escritos e garantindo que o zelo pela padronização prevaleça e normalize as decisões de órgãos governamentais, com menor possibilidade de cometer erros.

Até mesmo para a compreensão da criação do conhecimento como um processo de tornar explícito o conhecimento tácito, tem influências diretas na forma como uma empresa estabelece a sua organização e define papéis e responsabilidades através de seu desenho organizacional. Em análise inserida no capítulo 3 da obra *Aprendizado Organizacional*, Drucker et al. (2000, p. 53) diz que:

A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação, o que ajuda a criar um “espaço cognitivo comum” para os funcionários, facilitando a transferência de conhecimento tácito. Como todos os membros da organização compartilham informações superpostas, fica mais fácil sentir o que os demais estão lutando para articular. A redundância também dissemina conhecimento explícito novo através da organização, que pode vir a ser internalizado por funcionários.

Neste contexto, o presente trabalho se propôs a esclarecer tais questões e a estudar esses tipos de comunicações tendo o foco voltado à conciliação destas e de tal forma que a informalidade suplemente a comunicação formal no sentido de contribuir com a comunicação organizacional.

MATERIAL E MÉTODOS

Para executar o processo de pesquisa com maior credibilidade e veracidade, foram utilizados diversos recursos como apoio na obtenção de informações, tais como:

– Levantamento bibliográfico, que teve por objetivo a comparação, complementação de idéias e visões de diferenciados autores, o que resultou em uma consideração final mais confiável por parte do pesquisador;

– Consultas a sites especializados que abordam o tema, além de apostilas de cursos especializados em comunicação;

– Com a preocupação de enfatizar a importância do assunto abordado, foi realizada uma pesquisa de campo, que serviu de apoio ao levantamento de dados. Esse levantamento de dados para sua elaboração tornou-se evidente, consubstanciando pesquisas nas empresas para a composição do quadro de informações. De acordo com Gil (1996, p. 45):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envol-

vem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

– Foram elaborados dois questionários com questões voltadas à utilização da comunicação formal e informal dentro das organizações. Estes foram distribuídos a diferentes áreas, de empresas de ramos distintos e a pessoas que ocupam níveis hierárquicos variados. Em seguida houve tabulação e análise dos dados coletados;

– Após a realização dos levantamentos bibliográficos necessários para criar um embasamento de como ocorre a comunicação, foi realizado um confronto de idéias de estudiosos, relativas ao tema e chegando-se a conclusões de qual seria a melhor forma de comunicação a ser empregada para se alcançar as metas traçadas pela empresa;

– Ao se distribuir questionários em setores distintos de uma empresa, com questões que enfatizaram aspectos relevantes da comunicação formal, informal e da união destas, foi possível identificar de que maneira se procede ao processo de comunicação naquele ambiente de trabalho;

– Após o recolhimento dos questionários e analisando as respostas obtidas, estabeleceram-se comparações com teorias já consagradas, visando elucidar tais questões sobre comunicação, de forma simples e objetiva, buscando desta maneira encaminhar da melhor maneira possível o processo de comunicação no ambiente estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo diversos procedimentos de coleta de dados, podem-se observar na etapa de pesquisa bibliográfica, alguns aspectos peculiares no processo de comunicação dentro das organizações.

Ao se atentar para um destes aspectos, que é a liderança sobre subordinados, percebe-se que dentro da estrutura formal de comunicação, baseada no organograma, para se alcançar êxito em seus objetivos, é de suma importância trabalhar com a liderança natural existente nas organizações, que nada mais é que um líder existente entre os subordinados.

Foram utilizados nesta pesquisa, dados colhidos em duas empresas, sendo uma delas pertencente à área contábil e outra à área alimentícia, onde se pode observar a funcionalidade real das teorias encontradas em bibliografias.

Constatou-se que o uso apenas da comunicação formal, isoladamente, é de apenas 5,7%, representada pela emissão de documentos como: cartas, memorandos, circulares, ofícios, ordens de serviços e até mesmo bilhetes, momento em que fica evidente a necessidade de documentação, por parte da empresa, das suas principais informações a serem transmitidas para os diversos setores da organização. Foi registrado também, que a comunicação informal, isoladamente, é utilizada por 8,6% dos entrevistados. A preocupa-

ção das empresas envolvidas com a segurança das informações repetiu-se, pois é pequeno o índice de uso apenas da comunicação informal. A grande revelação foi a indicação do índice de 85,7% para o uso da comunicação formal e informal agregadas. Isto significa que ambas são praticadas juntas e que não devem ser separadas radicalmente, pois se complementam. A visualização destas informações podem ser identificadas pela observação da Figura 1.

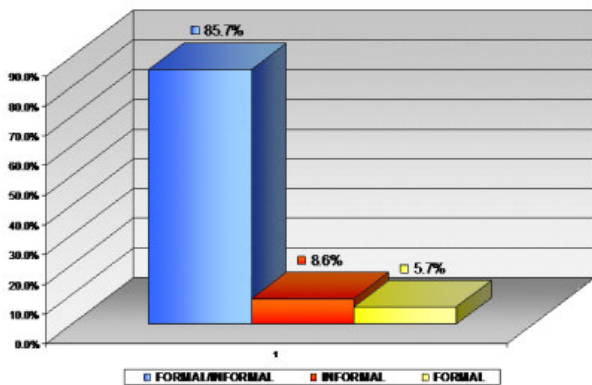


Figura 1 – dados colhidos na pesquisa

Explicando este resultado, observa-se que, enquanto as gerências utilizam-se da comunicação formal para implantar suas decisões, de forma documental, em paralelo apegam-se à informalidade onde identificam informações importantes, não documentadas, agregando-as ao processo como um todo. Fica mais seguro e confiável utilizar dados documentados em conjunto com informações verbais vindas de empregados, coordenadores ou gerentes, pois essa colaboração entre as duas formas de comunicação trará riqueza e transparência, redundando em ganho para a organização, através das decisões tomadas pelos seus legítimos representantes, que são seus gerentes.

Através de análise e estudos voltados para teorias referentes a processos de comunicação, foi encontrado respaldo suficiente para a confirmação da proposta deste projeto, que é a de conciliar as duas formas de comunicação para que haja o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos pela organização. Essa proposta, visa assimilar ao máximo as informações importantes que tramitam pelas diversas áreas funcionais da empresa, dispondo-as de forma otimizada em prol de melhores resultados no atingimento de suas metas, utilizando assim, a possibilidade de um processo de comunicação saudável e eficaz.

Embora seja de primordial importância a existência do organograma para a estruturação de uma empresa, que representa aspectos da comunicação formal, este sempre deve ser complementado pela informalidade, pois somente assim serão minimizadas as suas falhas de comunicação, através de uma constante parceria entre ambas.

Surge o boato, como um dos principais fatores da comunicação informal e deve ser levado em consideração,

pela importância que assume no meio organizacional. Ratificando esta afirmação, Robbins (2003, p. 267) assim o define:

Certamente o boato é um elemento importante na rede de comunicação de qualquer grupo ou organização e vale a pena compreendê-lo. Ele identifica para os gerentes as questões confusas que os funcionários consideram importantes e que são geradoras de ansiedade.

Ao examinar o organograma de uma empresa, podem ser encontradas as estruturas de linha e de *staff*, que se complementam com a realização de suas funções nessa organização. Entretanto, pelos conflitos que normalmente são comuns entre as duas formas estruturais, causados pela incompreensão por parte das pessoas que ali convivem, surgem muitos ruídos da comunicação, que são nocivos ao bom andamento dos trabalhos. Esses conflitos e ruídos, muitas vezes ocorrem pela falta de visão e de entendimento a respeito das atividades desenvolvidas em cada uma dessas áreas, até pelo fato de uma exercer tarefas de *staff* e a outra as de linha. E como há informações documentais e não documentais, torna-se necessário criar uma ligação entre o que é formal e o que não é formal, para que haja uma parceria entre as pessoas das duas estruturas, de forma muito transparente. Giglioti (2006, p. 67), ao comentar sobre a importância das estruturas de linha e *staff* existentes nas organizações, assim se expressa:

Ao contar com o apoio de uma assessoria, qualquer unidade organizacional deve sentir-se prestigiada, pois está tendo a oportunidade de ver seus próprios problemas levantados, organizados e estudados. Isto levará a um acerto dos desvios existentes, e provavelmente aquele órgão será enriquecido com a implantação de algumas alterações, se for o caso.

É importante que nesse processo sejam consideradas sempre, a comunicação formal e a comunicação informal, para que a complementação entre as duas seja realizada com sucesso. E a considerar todos esses pontos de vista, torna-se necessário focar o trabalho das pessoas envolvidas nos processos de comunicação das organizações, com determinação e constância, para a melhoria da qualidade na transmissão de informações entre as pessoas ou entre grupos.

Antes que a comunicação se realize, é necessário um propósito, expresso na forma de mensagem a ser transmitida. Ele vai passar de uma fonte (emissor) para um receptor. A mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida através de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra (ROBBINS, 2006, p. 233).

Após revisão da literatura, comparação de idéias e outras formas de análise de dados, não se consegue definir claramente dentro de uma organização as características da

comunicação e efeitos, sem que haja um envolvimento entre ambas as formas de comunicação.

O envolvimento e a forma como os dois tipos de comunicação são detectados nas organizações dificulta até mesmo a distinção do que é formal e do que é informal.

Devido esses dois processos fazerem parte do cotidiano da empresa, são poucos os resquícios que apontam qual o tipo de comunicação se enquadra da melhor maneira em determinadas situações. Pode-se afirmar que tanto a estrutura formal quanto a informal, separadamente, não são auto-suficientes para atender a todos os tipos de situações do cotidiano empresarial.

Em todos os ramos empresariais é de fundamental importância o chamado “jogo de cintura”, que é o poder de negociação, o envolvimento do cliente pela empresa e conseguir que o mesmo sintam-se acolhido de maneira amigável estabelecendo laços de amizade entre ele e a empresa, papel corretamente desempenhado pela estrutura informal. No entanto não se pode deixar de destacar a estrutura formal da empresa, porque ela se incumbirá de transmitir as sensações de confiabilidade, organização empresarial, segurança e outros pontos relevantes que induzem qualquer indivíduo a estabelecer negociação com determinada empresa.

Não existe espaço nas empresas para apenas uma destas formas de comunicação e sim para a coexistência das duas, conjuntamente. Assim, o processo de comunicação, de fato, será uma ferramenta muito importante para as modernas organizações.

CONCLUSÕES

Pode-se afirmar com boa margem de acerto, que existe uma ótima relação e complementação entre as estruturas formal e informal, notadamente na área da comunicação.

O organograma é a mais fiel forma representativa da formalidade em uma organização, estabelecendo limites e parâmetros a todo e qualquer setor por meio de unidades organizacionais, níveis de influência e níveis de abrangência, entre outros.

O êxito profissional daquele que administra a empresa e consequentemente a sua prosperidade, teoricamente está contido na comunicação formal, que atenderá por completo as necessidades funcionais de planejamento, organização, direção e controle, que são as mais importantes funções da administração. No entanto, a complexidade latente nas organizações modernas transcende às necessidades funcionais da administração. Desta maneira, para obter sucesso, o administrador terá que atender também às necessidades de uma correta comunicação, e então, a informalidade estará somada ao processo quando se persegue o atendimento das necessidades funcionais.

As características da comunicação quanto a sua praticidade, são humanamente impossíveis de serem deixadas de lado, pois essas são constituídas pelo controle, motiva-

ção, expressão emocional e transmissão de informações, traços intrínsecos do ser humano. Assim essas características invisíveis aos olhos da formalidade são expressas por intermédio da comunicação informal, que representam o controle comportamental das pessoas que dependem de uma motivação que as aprimore e que expressem seus sentimentos de satisfações ou frustrações.

A comunicação nas organizações envolve elementos condizentes às duas estruturas de comunicação estudadas, pois permite visualizar de quem parte o comunicado e para quem o mesmo estaria endereçado, ficando assim estampados claramente no organograma esses elementos.

Também foram ressaltados outros fatores relevantes, como a maneira como foram comunicados, a causa da comunicação e seu devido conteúdo. Essas características apontam para a existência da formalidade convivendo com a informalidade no processo de comunicação.

Conclui-se assim que a organização que conseguir conciliar a estrutura formal em sua administração com a informalidade, que é a mais perfeita representante humana da organização, estará caminhando a passos largos rumo à segurança de suas decisões, conseguindo em consequência, maior prosperidade em sua existência.

REFERÊNCIAS

- DRUCKER, Peter F., STALK, George, NONAKA, Ikujiro, ARGYRIS, Chris. **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIGLIOTI, Francisco. **Administração organização e conceitos**. 2ª ed. Campinas: LZN, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLD, Miriam. **Redação empresarial: escrevendo com sucesso na era da globalização**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- _____. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Artigo recebido em 02/06/2008.

Aceito para publicação em 09/12/2008.