

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE FABRIL

Acadêmico: Volmiro de Oliveira Marques Junior

Professora orientadora: Eliane Fátima Strapazzon Beduschi

### Resumo

O presente trabalho analisou a qualidade da comunicação organizacional no setor produtivo de uma indústria de grande porte, à partir do levantamento de informações e percepções dos colaboradores da área fabril. Na revisão da literatura buscou relacionar ganhos de produtividade com a qualidade da comunicação. O método de pesquisa para o levantamento de dados foi a observação, entrevistas não roteirizadas e subsequente criação de questionário à ser aplicado entre os colaboradores do setor de produção. A abordagem escolhida foi a qualitativa. Foram aplicados um total de 58 questionários com perguntas que abordaram assuntos pertinentes à comunicação intersetorial e intrasetorial, objetivando descobrir, sob a perspectiva dos respondentes, onde aconteciam falhas, ruídos ou momentos em que a comunicação simplesmente não acontecia. Entre os resultados encontrados, observou-se diferentes níveis de insatisfação em relação ao nível e quantidade de informações advindas dos setores tático e estratégico da empresa.

Palavras chave: comunicação, produção, ruídos, intersetorial, intrasetorial.

### 1 INTRODUÇÃO

Dentre os assuntos que permeiam artigos acadêmicos, reportagens, palestras e matrizes de cursos está a comunicação organizacional. Devido à ampla utilização para explicar os diversos desafios e anomalias das organizações, o termo é frequentemente utilizado de forma generalista. É por meio da comunicação assertiva que toda atividade intelectual e

operacional se dá. Em um mercado competitivo e globalizado a gestão das atividades cotidianas passa pela eficiência e eficácia entre locutor e interlocutor, sendo parte fundamental para a vantagem competitiva das empresas.

Segundo relatório do INAF, Indicador de analfabetismo funcional (2018) 29% dos brasileiros leem sem compreender o que estão lendo, ou seja, mesmo sabendo ler e escrever, não tem as competências necessárias para satisfazer as demandas do seu dia a dia e viabilizar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Soma-se a isso a incapacidade de expressar-se oralmente ou dificuldades na escrita e é possível pintar um quadro geral da precariedade da comunicação no Brasil.

O déficit supracitado impacta diretamente no gerenciamento das organizações, minando a produtividade. É comum em empresas de pequeno e médio porte a prática do micro gerenciamento em detrimento do gerenciamento efetivo baseado em dados e informações coletadas, com o objetivo de cumprimento de metas de curto, médio e longo prazo. Pode-se considerar que está intrínseco ao termo “comunicação” o levantamento de dados que alimentem as informações pertinentes, numa abrangência holística da organização.

Uma faceta comum dá má comunicação em indústrias, são os chamados “ruídos”, que podem ser atribuídos ao excesso de operações executadas por funcionários de chão de fábrica e relacionados a este (como PCP, Supervisão e Direção) o que implica na escolha de uma ferramenta assertiva no levantamento e repasse dos dados. É portanto, parte das atividades do setor produtivo de uma empresa relatar todo e qualquer dado relacionado à produção, por ser esta fundamental para levantamento de informações pertinentes ao setor. Os dados gerados então são repassados a função imediata seguinte (supervisão/gerência) que encaminhará as informações para registro: o que é produzido/feito dentro dos padrões e o que não está no padrão (anomalia).

## 2 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta os conceitos utilizados para a fundamentação deste trabalho, balizando os assuntos considerados pertinentes à análise feita.

### 2.1. O gerenciamento organizacional

Gerenciar consiste no processo de dirigir todo e qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. Segundo o Dicionário online da língua portuguesa (2020), gerenciar é o ato de coordenar uma empresa, companhia, negócio ou um serviço exercendo a função de gerente ou administrador. Para que objetivos sejam atingidos com sucesso, a função de gerenciar/administrar lança mão do controle interno de uma organização buscando a eficiência e a eficácia (WADDELL, 1982). Este controle é feito por meio de levantamento de dados, que possam gerar as informações necessárias para a gerência efetiva das atividades executadas.

Segundo Chiavenatto (2004) a administração é a condução racional das atividades de uma organização, este conceito é influenciado diretamente pelo método Cartesiano (2001) desde os seus primórdios. Em muitas organizações é possível observar, o gerenciamento ocorrendo de maneira emocional, com conhecimentos sustentados por tradição, costumes ou hábitos que nunca foram postos à prova pelo método científico supracitado.

### 2.2. A comunicação organizacional

Para Clemen (2005) a comunicação interna é o processo em que uma informação é transmitida da empresa para o funcionário e do funcionário para a empresa, através de feedback. Entende-se como comunicação adequada o fluxo de dados e informações que leve em consideração à capacidade de compreensão do receptor, a ferramenta utilizada e a pontualidade no apontamento. Conforme afirma Vieira (2004), quanto menos formal e mais voltada à realidade do público almejado for a comunicação, melhor será o relacionamento entre as partes e o resultado obtido.

Em algumas empresas as anomalias são encaradas como parte do processo produtivo e o acultramento da equipe diante desta realidade pode encontrar resistência perante aos operadores. Segundo Falconi (2013) as funções operacionais ocupam muito tempo das pessoas (...) devido à alta exigência para que se cumpram os processos operacionais à fim de atender a demanda de pedidos. Por conta disso, é normal que sobre pouco tempo para a implementação estratégica de um assunto não operacional como a comunicação, justamente nos setores operacionais.

Segundo Feigenbaum (1994) o comprometimento no ambiente de trabalho ocorre de forma mais natural quando os colaboradores estão envolvidos nas decisões que influenciam diretamente nas suas ações. Sendo assim, ao avaliar de forma sistemática e constante as opiniões e sugestões dos colaboradores é possível compreender processos invisíveis à cargos estratégicos e levantar informações que possam servir para a melhoria de qualidade de vida no trabalho e conseqüente aumento na produtividade.

### 2.3A produtividade organizacional

Mensurar os resultados da gestão de pessoas em relação ao desempenho organizacional representa um dos maiores desafios no século XXI, esta relação já foi evidenciada, mas ainda não possui explicações causais evidentes (SILVEIRA; GOECKING, 2014). As mudanças contemporâneas e novas concepções de gestão de pessoas nas organizações tem impulsionado debates sobre o impacto e o papel da gestão no ambiente organizacional, de como tornar o desempenho das organizações mais eficiente em termos de produtividade (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013).

### 2.4 Metodologia e Plano de ação

Devido à intensa rotina dos profissionais envolvidos na empresa abordada, regras de restrição internas para visitantes e indisponibilidades diversas, além do questionário anulado, a observação foi no primeiro momento, a escolha pertinente para o início do trabalho. Eventualmente foram executadas conversas informais e entrevistas sem roteirização para levantamento da visão pessoal dos profissionais ligados ao setor operacional

da organização. Segundo Bechker (1972) o método da observação é uma solução para o estudo de fenômenos complexos e institucionalizados, a realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fenômeno.

Dentre os entrevistados deste trabalho estão o diretor de geral de produção, diretor de engenharia, gerente de produção, supervisor de produção, profissionais do setor de planejamento e controle de produção (PCP) e profissionais de chão de fábrica. As perguntas foram feitas sem roteirização, abordando assuntos relacionados à: eficiência fabril, gargalos, carências, indicadores de desempenho, anomalias e opiniões à cerca da organização como um todo.

Na busca de uma melhor compreensão do fluxo de informações que ocorre na empresa, foi necessária a busca por informações concretas à cerca da efetividade na comunicação interna. Para tanto foi elaborado questionário para coleta dos dados, por intermédio da escala de likert, respondido pelos colaboradores de função operacional da empresa. O interesse do questionário é de avaliar informações qualitativas à cerca das percepções relacionadas ao fluxo de informações ocorridas no dia a dia da organização. Os dados coletados foram transformados em gráficos para posterior análise. As respostas foram analisadas por duas pessoas de forma a evitar que o cruzamento e análise tenham viés de uma das partes.

Foi aplicado um total de 58 questionários para os colaboradores do setor de produção da empresa, dentre estes um (1) foi anulado devido o colaborador que o preencheu ser estrangeiro e não falar a língua portuguesa, assinalando as questões sem compreender do que se tratava. O tamanho da população é de 112 colaboradores, os índices representam nível de confiança de 95% para a pesquisa aplicada e margem de erro de 8,98%.

Na etapa de observação foi identificado que anomalias ocorrem em parte por ruídos na comunicação. Posteriormente, dois profissionais de funções gerenciais relataram que a produtividade é por vezes comprometida devido a deficiências na comunicação intersetorial. Em

circunstâncias isoladas foi possível identificar, de forma sutil, uma preocupação pessoal em relação ao cargo relacionada à possíveis dificuldades iminentes, em detrimento do bem da organização como um todo. Neste caso a comunicação de um problema ou de uma possível solução/melhoria não é repassada para funções superiores, no receio de sobrecarga de trabalho, aumento de cobrança, repreensão ou então por “não ser uma tarefa competente à função”.

Sendo assim, a implementação de um programa de comunicação formal teria baixa adesão perante alguns setores, de maneira que uma iniciativa como a proposta por este trabalho deve necessariamente começar pela sensibilização dos profissionais em relação à importância do trabalho. Uma nova cultura deve ser estabelecida. O primeiro aspecto refere-se à comunicação no ambiente fabril, que pode ser estimulada através de pontos de coleta de opiniões anônimas.

As perguntas devem levantar informações genéricas como queixas, opiniões, carências e sugestões, seguido de posterior registro onde ações efetivas fossem tomadas, de modo a demonstrar que as informações coletadas tem relevância. O objetivo nesta primeira fase é gerar a sensação de “ser escutado” sem o receio de repreensão ou julgamento, ainda que não tenha sido identificado este tipo de comportamento ao longo do período de observação.

O processo pode ser iniciado de forma simples, com instalação de método de coleta com urnas e cadeados, abertas ao final de um período de 7 a 15 dias. O formato se deve pela praticidade, e a periodicidade de abertura é para que ninguém saiba quem colocou as opiniões (no caso de uma abertura diária seria mais fácil fazer a identificação). Entende-se que outras formas de coleta de dados poderiam gerar a identificação dos sujeitos ou não serem práticas, prejudicando a adesão. Após o período de coleta, as opiniões e sugestões foram registradas, cruzadas e transformadas em indicadores. De acordo com Boselie, Dietz e Boon (2005), medidas como qualidade do produto e do serviço, medidas financeiras e a rotatividade do pessoal parecem ser os indicadores de desempenho mais populares nas

pesquisas sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho, mas tais indicadores não vinculam a gestão de pessoas ao desempenho, apenas refletem eficiência aos processos internos da gestão de pessoas (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013).

### 3 CONCLUSÃO

Em uma pesquisa feita em 1978 sobre o tema da rotinização do trabalho realizada na grande São Paulo, com 12 empresas de 6 setores industriais ficou evidenciado que, todas as empresas utilizavam-se de um esquema para a rotinização do trabalho, porém: a) não estabeleciam uma maneira ótima de produzir; b) não procediam com a seleção e desenvolvimento científico do trabalhador e c) não utilizavam recompensas monetárias como fator motivacional para o aumento da produtividade (FLEURY, 1980). Esta última é a única que não foi identificada dentro da empresa, sendo que, há conhecimento das melhores práticas na produção e há processo de seleção e desenvolvimento científico.

É preciso salientar que as recompensas monetárias por si só, não garantem o aumento na motivação e produtividade. Segundo Weiss (1991), as pessoas trabalham por recompensas, mas estas não precisam ser necessariamente financeiras ou tangíveis. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo, torná-lo parte da resolução de problemas e decisões. Quando um colaborador é excluído do processo de planejamento e controle das atividades, chamamos isso de processo externalizado, ou seja, as atividades de planejamento e controle são desenvolvidas por outras. É compreensível que exista certa distância entre funções operacionais e gerenciais nas organizações, os motivos vão desde afinidade, cultura, formação, classe social à própria disposição física dos locais de trabalho dentro da empresa. Para solucionar ou amenizar esta situação é que se fazem necessárias iniciativas e empreendimentos que reduzam este distanciamento.

Observa-se, de forma empírica, que há soluções comuns às empresas como: criação de “grupo” em aplicativo de mensagem: whatsapp e telegram, ou então eventos de confraternização e integração como almoços e jogos entre funcionários. Estas iniciativas auxiliam para melhoria do clima organizacional, mas acontecem fora do período de expediente onde as distâncias continuam as mesmas e os ruídos permanecem.

A empresa observada neste trabalho se encontra em um nível de maturidade na comunicação como no do exemplo supracitado. Um fluxo contínuo e sistemático de opiniões, sugestões, reclamações e feedbacks lubrificaria as vias que podem ser responsáveis não apenas pelo aumento da produtividade fabril, mas também como uma melhoria substancial na qualidade de vida dos colaboradores, sejam estes de funções operacionais ou gerenciais.

#### REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA; INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. Indicador de Analfabetismo Funcional (Inaf): estudo especial sobre alfabetismo e mundo do trabalho. São Paulo: Ação Educativa; IPM, 2016. Disponível em: [http://acaoeducativa.org.br/wpcontent/uploads/2016/09/INAFEstudosEspeciais\\_2016\\_Letramento\\_e\\_Mundo\\_do\\_Trabalho.pdf](http://acaoeducativa.org.br/wpcontent/uploads/2016/09/INAFEstudosEspeciais_2016_Letramento_e_Mundo_do_Trabalho.pdf)

BECHKER, H. A. Observation by informants in institutional research. *Quality & Quantity*, v. 6, p. 157-169, 1972.

BOSELIE, P., DIETZ, G., BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(1), p.67-94, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia, 9ª edição, Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, edição 7. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria e Planejamento Editorial LTDA, 2005.



DESCARTES, René. Discurso do Método. São Paulo: Martins Fontes, 2001.  
Dicionário online de português (2020). Disponível em:  
<https://www.dicio.com.br/gerenciar/>

FEIGENBAUM, Armand V.. Controle da qualidade total. SÃO PAULO: Makron-Books, 1994

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. Revista de Administração de Empresas [online]. 1980, v. 20, n. 3 [Acessado 24 Junho 2021] , pp. 19-28. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000300002>>. Epub 28 Jun 2013. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000300002>.

SILVEIRA, VICTOR NATANAEL; SCHWETTER, GOECKING OTTO HERMAN PEDREIRA, Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e resultados e contribuições da Gestão de Pessoas para o desempenho organizacional: Uma análise de suas relações e configurações. EnanPAD, Rio de Janeiro/RJ, p. 1-16, 2014.

SILVEIRA, VICTOR NATANAEL; SCHWETTER, MAESTRO FILHO, ANTONIO Del, Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: uma Análise Teórica, Pretexto, v.14, p. 71-87, 2013.

WADDELL, Harold R. (1982) Manual de auditoria. São Paulo: Atlas, 1982.

WEISS, D. Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

Sobre o(s) autor(es)

Volmiro de Oliveira Marques Junior, Graduando em Administração, UNOESC. E-mail> [miromarquesinfo@gmail.com](mailto:miromarquesinfo@gmail.com)