

## FALHAS DE COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

### COMMUNICATION FAILURES INSIDE ORGANIZATIONS

Anieli Moreira Francisco; Jéssica de Souza Barbosa e Camila Puhl.

*FRANCISCO, Aline Moreira; BARBOSA, Jéssica de Souza; PUHL, Camila. Falhas de Comunicação dentro das organizações. Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.11, p. 18-28, jan/dez, 2020.*

#### RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as falhas no processo de comunicação na administração de vendas. Para tanto, foram feitas pesquisas bibliográficas com aplicação de questionário on-line para os entrevistados, para identificar estas falhas. Contudo, esta pesquisa reforça a visão de que qualquer organização necessita de um bom relacionamento, independente de ser uma empresa de grande ou pequeno porte, pois sem isto, o processo acaba finalizado de maneira errônea. Deste modo, observa-se nos resultados o mapeamento do fluxograma, para o controle de saídas de cada processo, onde permite visualizar os problemas de cada etapa. Com base no estudo levantado, conclui-se que a maior parte da insatisfação se refere a falhas no processo de comunicação, problemas internos entre os colaboradores, atraso nas entregas, insatisfação dos clientes e problemas interpessoais.

**Palavras-chave:** Falhas. Organização. Insatisfação.

#### ABSTRACT

*The objective of this work is to identify the flaws in the communication process in sales management. To this end, bibliographic searches were carried out with the application of an online questionnaire for the interviewees, to identify these flaws. However, this research reinforces the view that any organization needs a good relationship, regardless of whether it is a large or small company, because without this, the process ends up in the wrong way. In this way, it is observed in the results the flowchart mapping, for the control of the outputs of each process, where it allows to visualize the problems of each stage. Based on the survey, it is concluded that most of the dissatisfaction refers to failures in the communication process, internal problems among employees, late deliveries, customer dissatisfaction and interpersonal problems.*

**Keywords:** Failures. Organization. Dissatisfaction.

#### 1 INTRODUÇÃO

A comunicação resume-se puramente no ato de conversar, transmitir informações, emitir e receber mensagens, mas, por outro lado, ela sela pactos e também educa. Com tantas ferramentas de comunicação, a falta desse meio tão poderoso para o dia a dia das pessoas e da sociedade continua sendo um grande desafio profissional e impede as organizações e os colaboradores a alcançarem os próprios objetivos (MATOS, 2009).

Logo, a empresa deve ter uma postura de clareza quando transmite informações para

os colaboradores de forma coerente e ética. Mas, para isso, é necessário que as mensagens sejam entregues de forma muito precisa, para que nenhuma das etapas, tanto de orientação quanto de execução, sejam prejudicadas. Para que, assim, não haja falha ou mal entendido, ou até mesmo que o resultado não seja a baixa produtividade, a necessidade de estender prazos previamente estabelecidos, nem ocorram tarefas pendentes.

A um primeiro olhar, os meios de comunicações parecem simples, mas sem eles não existe a possibilidade de uma organização funcionar. Para citar alguns deles, pode-se dizer que se resumem em: reuniões periódicas, e-mails, telefonemas, apresentações, relatórios, treinamentos, conferências etc. Contudo, nesse sentido, o papel do gestor da área se mostra de fundamental importância, principalmente na área de vendas, esteja sempre atento para evitar qualquer falha da equipe.

Contudo, após o pedido fechado com o cliente é de conhecimento que ele deseja receber seu produto o quanto antes e, nesse caso, se a empresa não tiver um bom planejamento, a possibilidade de entrega no prazo negociado fica inviável. Quando uma empresa não está indo bem, o primeiro a ser prejudicado é o cliente, que acaba sofrendo pelos atrasos ou pela queda na qualidade dos serviços. Muitas empresas ao chegarem nesse estágio funcionam como uma espécie de *telemarketing*, onde o problema do cliente é jogado de um departamento a outro sem chegar a uma solução real.

Dessa forma, diante do exposto, esta pesquisa visa identificar as falhas no processo de comunicação na área de administração de vendas da empresa “Fundo de Quintal.”

## 2 OBJETIVOS

Identificar as falhas no processo de comunicação na área de vendas na empresa “Fundo de Quintal”. Para atingir este objetivo, colocam-se como ações necessárias: a) Descrever a comunicação nas organizações; b) Apresentar as principais falhas na comunicação dentro das organizações; c) Apresentar o processo de comunicação na Área de Vendas; d) Mapear o fluxo do processo de comunicação na Área de Vendas; e) Elaborar um questionário para coleta de dados.

## 3 JUSTIFICATIVA

Uma publicação realizada pela Revista Valor Econômico (2019) aponta que a ineficiência da comunicação torna o trabalho mais estressante e menos eficaz. Os elementos mais prejudiciais encontrados na organização pesquisada são: o uso incorreto de ferramentas de comunicação, a falta de informação correta e a dificuldade em encontrar os conhecimentos necessários para realização de uma tarefa. Todas essas características são causadas pela falha da comunicação dentro das empresas, contribuindo para perda de vendas ou até de reputação

da empresa. De acordo com Russ Fradin, CEO da *Dynamic Signal* (empresa que foi entrevistada), os problemas de comunicação entram na conta na hora dos profissionais decidirem trocar de emprego. "As empresas precisam superar esse problema se querem ter mais alinhamento internamente para alcançar metas de negócios, construir uma cultura que retém talentos e ter agilidade para reagir a mudanças na economia" – diz o CEO.

Por essa razão, as organizações precisam ficar cada vez mais humanizadas, desenvolvendo, por meio de seus líderes e da área de recursos humanos, ações que gerem maior proximidade entre elas e seus colaboradores.

#### **4 METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo desta pesquisa, utilizou-se os procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de questionário on-line para os entrevistados. A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de estudos de artigos e livros, e a pesquisa de campo é uma das etapas da metodologia que corresponde à observação, coleta, análise e interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem dentro de seus nichos, cenários e ambientes naturais de vivência.

Para elaboração da pesquisa, foi utilizado o resultado do questionário aplicado para 17 gerentes de venda, incluindo a coordenadora. Os resultados da pesquisa foram obtidos por meio de 13 questões, sendo 12 fechadas e 1 questão aberta, os principais resultados encontrados serão descritos nos Resultados.

Para Lakatos e Markoni (2003), o método caracteriza-se como uma abordagem ampla, em nível de abstração superior aos fenômenos da natureza e da sociedade. Para tanto, método se define como um modo de proceder, seja um fazer, um agir, um conhecer, para alcançar um fim previamente projetado. Conforme explica Gil (2002), a elaboração desta pesquisa irá verificar o uso das metodologias por meio de pesquisas bibliográficas que possam mostrar e esclarecer os propósitos em relação ao atendimento ao cliente e a satisfação deles, centrada nas contribuições teóricas de vários autores e artigos publicados. Ainda cita que "É desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002, p. 44)". E por fim, reitera que de acordo com o levantamento e pelo fato de que as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2002).

Dessa forma, como instrumento de coleta, foi utilizada observação para a elaboração do fluxograma e questionário para descobrir quais as principais falhas da comunicação dentro da organização, com o objetivo de entender quais são as falhas na comunicação sentidas por eles no dia a dia do trabalho e como isso impacta no desempenho das vendas. Uma vez que este estudo tem caráter aplicado, assim como afirma Roesch (1999), o qual explica que esse tipo de pesquisa visa a produção de conhecimento e possíveis soluções para o problema em questão,

que nesse caso se refere às falhas de comunicação no ambiente organizacional e como elas refletem no trabalho diário. Para mapear o processo, foi aplicado um fluxograma (apresentado na seção de Resultados deste trabalho), que se entende por um diagrama que descreve o processo, sistema ou algoritmo de computador. Os quais são amplamente utilizados em várias áreas para documentar, estudar, planejar, melhorar e comunicar processos complexos por meio de diagramas claros e fáceis de entender.

Símbolos		Análise ou Operação
		Execução ou Inspeção
		Demora ou Atraso
		Arquivo Provisório
		Arquivo Definitivo
		Transporte

Quadro 1: Símbolos de fluxograma

## 5 FALHAS DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

A comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. Para Marchiori (2001), a visão compartilhada das pessoas que ensinarão seu comprometimento depende diretamente de uma comunicação clara das ações necessárias por parte da empresa. Assim, o funcionário sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual é a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

De acordo com as informações apresentadas na apostila de Comunicação no Foco Organizacional – Sesi (2008), os empregados são os melhores “porta-vozes” da instituição em que trabalham. A opinião deles sobre a organização vale muito para quem está do lado de fora. Uma vez que ele é o maior propagandista da organização que faz parte. Ou seja, funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional, já que fica fácil acreditar no que eles dizem, pois, eles estão vivendo lá dentro. Por isso, nota-se a importância da boa comunicação interna, para que visões distorcidas como essa sejam espalhadas para fora da instituição, logo vale investir no clima organizacional e em marketing também.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (e-mail, telefone, skype, intranet, murais etc.) facilitam totalmente o fluxo de informações,

onde disponibiliza de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E nesse processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não.

## 5.1 PRINCIPAIS FALHAS

Este estudo tem como o principal objetivo investigar os motivos que geram falhas na comunicação dentro do ambiente de trabalho e propor algumas sugestões de melhorias. Para isso, serão feitas questões abertas e fechadas que irão constar no apêndice. 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.

Conforme cita Seagal et al. (1998), falar sobre sistema trata-se de entender que as pessoas fazem parte desse sistema, logo, ele pode ser potencializado se usar as ferramentas adequadas ou pode ser prejudicado se houver escassez de informações. Já que a atividade psicológica pode apresentar certa indiferença nos mandamentos cartesianos que são solicitados dentro das organizações. E essa falta de compreensão, segundo Fiorelli (2001), pode conduzir 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 o relacionamento 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. Logo, “os indivíduos processam informações sob influência de suas Crenças e de outros componentes de sua organização cognitiva (FIORELLI, 2002)”.

Nessa questão de efetivação de comunicação, podem aparecer os problemas de entendimento, que muitas vezes, por causa de primeiras concepções acabam prejudicando todo o processo e levando os indivíduos a cometerem erros, gerando prejuízos à empresa e a eles mesmos. O que gera desmotivação no funcionário, que pode não se sentir à vontade para falar sobre os problemas que enfrenta, não solucionando e gerando mal estar no local de trabalho. Nesse sentido, cabe ao gestor ter conhecimento tanto dos funcionários quanto dos sistemas de comunicação, assim como aponta Fiorelli:

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. (FIORELLI, 2002, p. 39 apud PROCHNOW; LEITE; PILATTI, 2005, p. 2).

O autor afirma que a melhor forma de aproveitar o potencial da empresa é atuar em remanejamentos visando o crescimento pessoal dos funcionários. Isso evita custos de recrutamento, seleção e treinamento de novas pessoas, além de melhorar a ambiência e motivação dentro da empresa. No mesmo sentido, Silva (2004 apud PROCHNOW; LEITE; PILATTI, 2005, p. 2) fala que: “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”.

Existe o entendimento de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma sensação de poder, falta de hábito, desatenção, desvalorização do outro ou por simples falta de educação. É extrema importância ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. Conforme Marchiori (1995) aponta que quando a organização já conseguiu entender a necessidade de ouvir o consumidor, pensando em marketing, é momento de parar e começar a ouvir o que os colaboradores têm para acrescentar no crescimento da organização. Ou seja, a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está ligada a falta da cultura organizacional em ter um diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de equipe, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou do grupo, para consolidar um ambiente de fundamental democracia. A comunicação interna é inexistente ou ineficaz podem surgir problemas como:

- a) Não entendimento do trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas por parte dos colaboradores. A falta de comunicação pode gerar dúvidas para os colaboradores sobre o que precisa ser feito, como e quando deve ser feito;
- b) Não recebimento das informações necessárias no prazo adequado e com o nível de detalhamento necessário. Sem as informações necessárias para a realização das atividades, os colaboradores não têm como executar as tarefas;
- c) Não cumprimento do cronograma. Quando os colaboradores não são informados sobre os prazos de realização das atividades, o cronograma da produção como um todo é comprometido;
- d) Falta de comprometimento. Quando os colaboradores não são informados sobre os acontecimentos da produção, eles não se sentem parte integrante da empresa e, conseqüentemente, não estabelecem vínculos com ela.
- e) Surgimento de conflitos interpessoais. Quando os colaboradores não são bem informados, começam a surgir conflitos, que comprometem a sinergia de todos e o

alcance dos objetivos da empresa.

- f) Mapeamento inadequado de riscos. Quando não existe comunicação ou possui falha, o mapeamento dos riscos não é completo ou é superficial, podendo gerar um grande volume de problemas para a empresa.

Por isso, de nada servem os canais oficiais de comunicação interna, tais como telefone, e-mail interno, reuniões semanais, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à troca de ideias. São os colaboradores da companhia que irão entrar em contato com os clientes externos, levando a eles a própria impressão que possuem do seu local de trabalho.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Abaixo pode ser observado todo o processo da administração de vendas da empresa “Fundo de Quintal”.

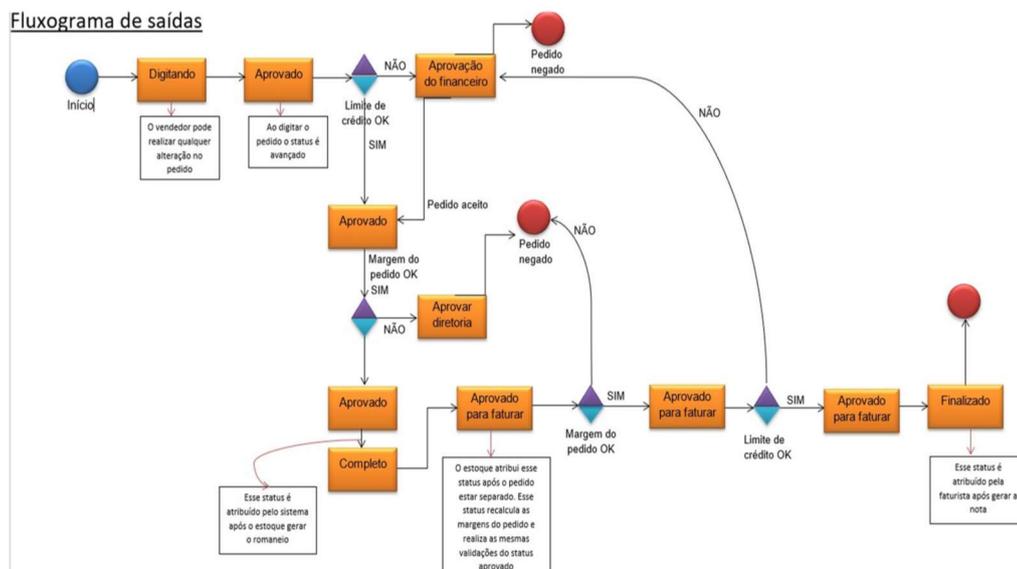


Figura 2: Esquema fluxograma de saídas  
Fonte: Autor, 2018

Em resposta a pesquisa aberta, onde os entrevistados informaram quais as outras falhas visíveis que não foram observadas no questionário, das quais citaram:

- Acompanhamento da chegada de insumos pelo planejamento de compras, onde a compra é feita e é verificado somente o insumo que não chegou na fábrica no dia que era pra ter chego;
- Não há o reporte ao cliente do fluxo do pedido, por exemplo, comprou no dia 10, produziu no dia 15, embalado no dia 16 e a entrega no ocorreu no dia 20, isso não existe por e-mail ou website ou app;
- O comercial critica a ausência de informações sobre a previsão de faturamento,

entrega ao cliente e sobre os atrasos da entrega em decorrência da falta de previsibilidade por parte da equipe de compras;

- d) Falhas de processo interno;
- e) Falta de definição dos processos dentre as áreas;
- f) Falta de comprometimento de outras áreas com o ADM de vendas. Todos precisam lembrar que existe um cliente na ponta aguardando a entrega;
- g) Falha do comercial no envio do pedido, atraso no cronograma negociado com o cliente que muitas vezes não é repassado, negociações antecipadas feitas indevidamente não respeitando o prazo dos processos gerando insatisfação no cliente;
- h) Maior atenção com clientes referente a produtos homologados, desde o envio até mesmo acompanhamento no uso do cliente;
- i) Não existe uma comunicação eficiente das áreas envolvidas, por exemplo, a área comercial, gerentes, agentes tem muita dificuldade de saber o andamento e possíveis problemas para poder agir a tempo. Se usa Excel com uma planilha informando o que faturou ou não, isso é muito simplório e arcaico para as possibilidades existentes. Nosso objetivo principal é atender e fazer um bom pós venda e deixar nosso cliente encantado. Mas não temos recursos disponíveis para ser proativo com nosso cliente. Precisa melhorar muito!
- j) Quanto a prática de regras no atendimento do cliente, faltou a data oficial de entrega;
- k) Percebo que as vezes falta informação no pedido no momento em que ele é enviado pelo comercial. Nem sempre as informações estão redondas e isso acarreta atrasos também;
- l) Propostas que não são executáveis no tempo informado ao cliente;
- m) Velocidade adequada da comunicação aos envolvidos;

## **7 CONCLUSÕES**

Este estudo buscou identificar as principais falhas de comunicação na área de Administração de Vendas da empresa “Fundo de Quintal” sob a ótica dos gerentes de vendas e da coordenadora, foram encontradas falhas no processo de comunicação das áreas de vendas com o comercial como: problemas internos entre os colaboradores, que recebem instruções vagas e executam de modo incompleto, atraso nas entregas, insatisfação dos clientes, problemas interpessoais entre colaboradores e gestores. Através desta pesquisa, pode-se identificar quais foram as falhas no processo de comunicação na área de vendas.

Diante dos dados coletados foi possível observar que a comunicação formal, ou seja, o sistema, o modo como ele vem sendo utilizado, não tem sido de maior proveito. As falhas administrativas também influenciam na produção, pois, constantemente ocorrem atrasos na entrega de matéria-prima por falta de previsibilidade do comercial em informar com antecipação a chegada do pedido para que a equipe de compras possa se planejar e comprar os insumos com antecedência.

A globalização e o fácil acesso à tecnologia fazem com que as informações transitam de forma mais ágil, no entanto, a distância física entre a administração de vendas, a equipe comercial e a produção dificultam o processo de informações na empresa. A comunicação interna faz parte da estratégia de qualquer organização, e por isso, necessita ser bem administrada. Considerou-se como ponto negativo a ausência de alguns recursos capazes de aproximar a alta administração dos colaboradores. A comunicação, quando malfeita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos funcionários. Quanto menos informações os funcionários tiverem, maior será a possibilidade de erros nos processos. A rivalidade entre setores é outra consequência da comunicação deficitária. O retrabalho torna-se cada vez mais frequente e acaba atrapalhando os setores. É primordial que a comunicação seja clara e acessível a todos os níveis hierárquicos.

Nos resultados obtidos, identificou-se a falta de conhecimento e/ou informações de outros setores nos processos de uma forma geral, o que também foi classificado como falha na comunicação, o que acaba causando problemas processuais graves, como a falta de insumos e/ou matéria-prima. Nota-se que as consequências na falha de comunicação dentro da organização são geradas pela ausência de uma área capacitada para geri-la e, principalmente, por falha dos gestores, os quais devem ter ciência de que há falta de comunicação entre os colaboradores, o que interfere e prejudica no desenvolvimento da empresa de modo geral e se eles não se prontificam a analisar e buscar soluções para o problema isso pode levar ao total fracasso do negócio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCOVERDE, Letícia. Comunicação ruim torna o trabalho mais estressante, dizem funcionários.

**Valor Globo**, 12 abr. 2019. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2019/04/12/comunicacao-ruim-torna-o-trabalho-mais-estressante-dizem-funcionarios.ghtml>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

BERLO, David K. **O processo de comunicação**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. RJ: Mauad Editora, 1995.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 22.ed. São Paulo: Ática, 2006.

DICIONÁRIO. Etimológico, Origem da palavra comunicação. **Dicionário Etimológico**. Disponível em: <<https://origemdapalavra.com.br/pergunta/comunicacao-2/>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial Sem Complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. São Paulo: Manole, 2009.

PROCCHNOW, Franci Daniele; LEITE, Magda Lauri Gomes; PILATTI, Luiz Alberto. Motivos causadores de falhas de comunicação dentro das empresas. **XII SIMPEP** - Bauru, SP, 7-9 nov. 2005. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/10442879-Motivos-causadores-de-falhas-de-comunicacao-dentro-das-empresas.html>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

SESI. **Comunicação no foco organizacional**: apostila curso a distância. Serviço Social da Indústria, Departamento Regional de Mato Grosso do Sul, Coordenação de Educação: Campo Grande-MS, 2002. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/56312796/sesi-es-comunicacao-no-foco-organizacional-860-0>>. Acesso em: 10 jun. 2020.