

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**CETREDE - Centro de Treinamento e Desenvolvimento**

Curso de Especialização em Estratégia e Gestão  
Empresarial-Turma 4

***PROCESSO COMUNICATIVO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES***

Raquel Alves Rolim

Fortaleza Janeiro de 2007.

# PROCESSO COMUNICATIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Raquel Alves Rolim

Orientadora: Tereza Cristina Batista de Lima

Monografia apresentada ao CETREDE, para obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Fortaleza-Ce  
2007.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em **Estratégia e Gestão Empresarial**, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

RAQUEL ALVES ROLIM

Nota

---

Profa. TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA  
Profa. Orientadora

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, que me deu vida, força inteligência, humildade e que me encoraja nos momentos mais difíceis dessa minha longa caminhada, na busca da minha realização profissional.

Aos meus pais, Adauto Braga Rolim e Francisca Espedita Alves Rolim que me ensinaram a não desistir mesmo quando tudo nos parece perdido e que sempre me apoiaram nos meus caminhos seguidos.

À minha madrinha, Edyr Rolim que sempre me apoiou nos meus estudos.

Ao meu marido Fernando de Sousa Cavalcanti Jr. que soube compreender-me e abdicou de certos momentos da nossa vida de recém-casados.

Aos meus irmãos Adriana e Marcello Alves Rolim que me ajudaram nas horas em necessitei e que souberam me distrair nas horas de impaciência.

A minha querida professora e orientadora, Tereza Cristina Batista de Lima, pelo seu incentivo e sugestões dadas para a realização deste trabalho e também pela sua dedicação que sem a qual não teria concretizado esta monografia.

Aos diretores Rosana Vieira Mendes Carneiro e Josué Lopes Mendes Carneiro da empresa BOB'S, a qual sou gerente administrativa, que permitiram a aplicação de parte deste trabalho, bem como pela compreensão da realização do mesmo.

A todos os meus amigos pela compreensão, força e carinho que me foi oferecido durante a execução deste trabalho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

Este trabalho versa sobre a situação do processo comunicativo interno nas organizações. Como as empresas podem superar um modelo que corrói a boa comunicação interna. Quais as causas de tanta divergência na comunicação que acarreta problemas enormes tanto na produção como na prestação de serviços. Quais os meios mais adequados para uma boa comunicação e o que os empregados pensam da atual gestão.

As organizações que não se adequar aos novos padrões tendem a perder mercados, reduzir vendas, produção e lucratividade. No contexto de uma economia globalizada viram sucatas em pouco tempo.

Segundo Chiavenato, no passado com a introdução do Taylorismo, as empresas no setor de produção se estruturaram como uma organização verticalizada e estabeleceram as bases do que seria o processo comunicativo do século XX. Essa verticalização corresponde a um método essencialmente autoritário, onde todos são vistos como objetos de um processo comunicativo, isto é, meros receptores de mensagens.

Atualmente, a influência do Toyotismo altera todo essa estrutura, o que passa a ter peso é a comunicação em detrimento da informação, é a qualidade em detrimento da quantidade e a relação horizontal em detrimento da vertical.

A comunicação interna tem uma importância fundamental no processo decisório da empresa, onde a comunicação consolida a infra-estrutura; eleva a qualidade de desempenho; promove a participação de todos os membros da empresa; incentiva a comunicação entre os diversos patamares da organização; assegura um maior envolvimento dos cargos de chefia com os seus colaboradores e vice-versa; oferece confiança e estabilidade aos seus colaboradores; constitui um *feedback*<sup>1</sup> por parte dos colegas de trabalho.

Segundo Bill Quirke, a velocidade das transformações no ambiente empresarial traz essencial oportunidade para o fortalecimento do papel da comunicação no mundo dos negócios. Sem esquecer que a globalização, a tecnologia da informação e a luta pela competitividade estão contribuindo para o agravamento da necessidade de comunicação nas organizações. Sendo assim a proposta deste trabalho não é desenvolver uma teoria sobre a comunicação nas empresas, mas tratá-la como instrumento de gestão para os líderes.

A comunicação interna nas empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, é muitas vezes precária ou um verdadeiro caos. A escolha deste tema vem justamente estudar, analisar a situação atual e propor prováveis soluções para amenizar o caos na comunicação ou até mesmo sanar tal problema.

---

<sup>1</sup> Retroalimentação. Retorno da informação.

O presente trabalho tem como estudo um assunto que faz parte de todo e qualquer tipo de organização, sendo assim, as ferramentas utilizadas para a realização desse trabalho científico foi o acervo de várias obras publicadas de autores especializados no assunto.

Foi através de pesquisa bibliográfica que o tema em questão foi analisado e estudado, para fornecer uma seara com embasamentos teóricos científicos.

A escolha dessa forma de estudo é bem definida segundo José Carlos Koche (1997, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou em obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

O método indutivo utilizado nesse trabalho como forma de investigação, que segundo Cleverson Keller (1985), “o método indutivo parte da enumeração de experiências ou casos particulares para chegar a conclusões de ordem universal”.

A linha de pensamento do referido trabalho é o conhecimento empírico, o qual trata da realidade, onde se utilizam experiências já existentes em que os autores organizam coerentemente suas idéias.

Este trabalho científico é baseado em vários autores, pesquisadores e estudiosos no tema em questão. Algumas transcrições foram feitas para enriquecer o conteúdo teórico.

É salutar que existam divergências entre alguns autores, mas a grande maioria segue uma mesma linha de pensamento. Alguns são mais detalhistas e têm um aprofundamento nas causas do fato, que nos remete a um passado bem distante.

Vale ressaltar que a contribuição desses autores é de suma importância para o esclarecimento e entendimento do tema em questão.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS -----	I
RESUMO -----	II
SUMÁRIO -----	IV
INTRODUÇÃO -----	01
1. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO-----	07
1.1 Comunicação nas Organizações -----	11
1.2 Rede de Comunicação -----	17
1.3 Canais de Comunicação -----	19
1.3.1 Canais formais de comunicação -----	19
1.3.2 Canais informais de comunicação-----	20
1.4 O Fluxo de Informação no Processo de Comunicação-----	21
1.4.1 Comunicação ascendente-----	22
1.4.2 Comunicação descendente -----	22
1.4.3 Comunicação lateral-----	24
1.5 Pesquisa de Clima -----	25
1.6 Comunicação Eficiente -----	26
2 PROBLEMAS NO PROCESSO COMUNICATIVO -----	29
2.1 Barreiras à Comunicação -----	32
2.2 Ruídos e Boatos-----	36
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO -----	38
3.1 Soluções-----	40
3.2 Resultados -----	43
4 PESQUISA APLICADA-----	46
4.1 Barreiras à Comunicação -----	47
4.2 Ruídos e Boatos-----	48
CONCLUSÃO -----	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	59
ANEXO A - Questionário Aplicado -----	62
ANEXO B - Tabulação do Questionário -----	65

# INTRODUÇÃO

É possível realizar uma mudança de cultura organizacional sem priorizar a transparência da comunicação com os empregados? É possível implantar programas de Qualidade e Produtividade sem utilizar todos os canais de comunicação que a empresa dispõe? A Comunicação é um diferencial estratégico e competitivo para as organizações que querem alcançar o sucesso e permanecer no moderno mercado. Ela é um instrumento com muita eficiência no melhoramento do clima organizacional, na obtenção de adesões internas e ganhos na produtividade. A comunicação mal-orientada pode ser motivo de desavença, preguiça, negligência e desânimo.

Segundo Pinto (1994 p. 13): “A qualidade da comunicação (...) é a principal diferença, entre o homem e os demais seres vivos”. Em uma organização a diferença entre o sucesso e o fracasso ou, no mínimo, entre sucesso e mais sucesso, é a qualidade da comunicação.

A comunicação tem uma importância muito grande na vida não só das organizações, mas também na vida das pessoas. A compreensão errônea de algumas palavras tanto pode ocasionar prejuízos financeiros para as empresas como pode também significar a diferença entre a vida e a morte. Foi o que aconteceu com o vôo 1907 do Boeing 737 da GOL. O avião da GOL, saiu de Manaus e tinha como destino o Rio de Janeiro depois de uma escala em Brasília, caiu no dia 29 de setembro deste na Serra do Cachimbo, em Mato Grosso matando as 154 pessoas a bordo. Foi o pior desastre da história da aviação brasileira. O acidente foi causado por um choque entre o Boeing da GOL e um jato Legacy da Embraer. O jato Legacy estava em sentido contrário ao do Boeing da GOL e ao passar por Brasília o jato deveria descer para 36 mil pés de altitude, conforme o seu plano de vôo. Entretanto algum dos termos usados no diálogo entre o piloto do Legacy e a torre de controle pode ter dado margem ao piloto entender de que ele poderia manter a altitude de 37 mil pés em que ele estava. A possibilidade de haver erro de entendimento do inglês falado entre o piloto do Legacy e o controlador de vôo de Brasília pode ser um forte fator contribuinte para o choque com



o Boeing da GOL. O presidente da Infraero, brigadeiro José Carlos Pereira, disse que pode ter havido erro de interpretação, lembrando que "algumas tragédias no mundo já aconteceram por conta de idioma".

A comunicação interna é de fato muito importante para as organizações, mas é algo que muitas organizações deixam a desejar. Afirmar que existe empresa que não possui comunicação é um equívoco, pois toda e qualquer organização possui uma comunicação interna.

Na visão dos empregados, existe na maioria das empresas, uma grande dificuldade de comunicação entre as pessoas e os departamentos, devido à própria estrutura hierárquica da organização que muitas vezes é piramidal e formal, onde a verticalização impera. As formas de liderança e o estilo de gestão são também alguns entraves no processo comunicativo.

Corrado (1994, p.48) indaga: Podemos ter uma boa imagem, empresarial, se não temos uma boa imagem interna com o nosso pessoal? Se o empregado não é bem informado nem leal e, em consequência disso, não faz um bom julgamento, que impacto isso pode ter na missão econômica? Teremos a capacidade de dar aos empregados a ampla série de informações de que precisam - desde segurança até condições iguais de emprego? Podemos ter um programa de qualidade sem uma comunicação melhor?

O objetivo geral desse trabalho é realizar uma revisão bibliográfica no âmbito do processo da comunicação interna das organizações, no que diz respeito como esse processo se estrutura, e quais são as consequências de uma comunicação ineficiente, bem como mostrar a importância do fluxo de informação coerente para um bom desenvolvimento do clima organizacional.

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar como se pode organizar o processo de comunicação interna;
- Exemplificar quais os canais de comunicação interna mais utilizados;

- Ressaltar algumas tipologias de fluxo na comunicação organizacional;
- Identificar problemas mais característicos;
- Sugerir algumas possibilidades de maior eficiência na comunicação.

Pesquisadores nesse tema passaram a concentrar suas atenções nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos nas empresas. Eles identificaram a necessidade de se elevar a competência dos administradores por meio do trato interpessoal, para adquirirem condições para enfrentar com eficiência os problemas de comunicação.

Ocorre que muitas empresas não têm o costume de ouvir seus colaboradores, assim torna impossível o empregado transformar informação em conhecimento, os signos da empresa em autoconhecimento e autodescoberta. Dessa forma acaba ocasionando uma comunicação interna com objetivos quantitativos em detrimento da inteligência e da participação dos empregados.

No processo de comunicação, uma afirmação poderá ser interpretada de maneiras diferentes dependendo do observador, das suas experiências anteriores, da sua educação, da sua cultura, dos seus valores, da sua história de vida, etc.

O que as organizações devem fazer para aperfeiçoar e tornar o processo comunicativo eficiente e eficaz?

Essa questão, entre outras, estão na base desse trabalho. Assim, o capítulo 1 trata sobre o processo da comunicação: conceitos de alguns estudiosos, o processo em si, elementos e funções da comunicação. É abordada a importância estratégica da comunicação empresarial, bem como a comunicação interna. Os canais de comunicação com suas características e importâncias também é abordado, onde são observados modelos de comunicação que interagem mais ou menos com os funcionários, que seguem ou não a linha da hierarquia e onde esses canais são subdivididos em canais formais e informais.

O fluxo de informação também é tratado nesse capítulo, a partir de suas relações com a tecnologia da informação. O fluxo segue três caminhos: o ascendente, o descendente e o lateral, e em cada um deles tem os tipos de comunicação mais adequados e utilizados.

No capítulo em referência discursamos sobre redes de comunicação centralizada e descentralizada e suas características e como o trabalho em equipe se comporta em cada um deles. A pesquisa de clima organizacional aqui é tratada como uma grande ferramenta no processo comunicativo e na sua integração com os funcionários, onde eles são ouvidos e suas opiniões são levadas em consideração. Foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional (PCO) em uma empresa, onde os resultados são colocados para análise. Para finalizar esse capítulo, é abordada a comunicação eficiente com ênfase nas ferramentas utilizadas para alcançá-la. É abordada a diferença entre comunicação eficiente e eficaz, onde também se faz a exemplificação de gerenciamento da atenção, gerenciamento de significado e gerenciamento de confiança.

No capítulo 2 são abordados os problemas no processo comunicativo, pois tanto na comunicação humana como na organizacional há imperfeições e mal-entendidos. Assim os principais problemas no processo comunicativo são: omissão, distorção e sobrecarga. As barreiras à comunicação são interferências ocasionadas no processo e essas barreiras podem ser físicas, pessoais e semânticas. Nesse capítulo cada uma delas é exemplificada, bem como os fatores que ocasionam as barreiras. O ruído enquanto um tipo de barreira e o boato como uma distorção do ruído, foram abordados com certa ênfase nesse capítulo. As fontes do ruído como distração física, problemas de semântica, diferenças culturais, ausência de feedback e efeito de status, são exemplificados aqui.

O capítulo 3, planejamento estratégico da comunicação, aborda a maneira sinérgica e integrada de planejar, valorizando os canais participativos e posicionando a comunicação como investimento e não como despesa. Esse capítulo é subdividido em soluções e resultados. São abordadas possíveis soluções para melhorar o processo comunicativo por meio de algumas técnicas e a medição e avaliação dos resultados de

um programa de comunicação, no qual esses resultados não são obtidos somente pelo prisma quantitativo, mas também pelo qualitativo. São abordadas também algumas providências para a obtenção da excelência no desempenho organizacional.

A conclusão desse trabalho ratifica a importância da comunicação interna e do processo de comunicação como um todo. Faz-nos refletir sobre o papel das organizações dentro do processo comunicativo e a importância da aplicação da pesquisa de clima organizacional, para a identificação de obstáculos ao processo de comunicação na organização.

# 1. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

**“Só queria poder encontrar um instituto que ensinasse as pessoas a ouvir. Afinal, um bom gerente precisa ouvir tanto quanto precisa falar... a verdadeira comunicação funciona nos dois sentidos”. (Lee Iacocca).**

Com os avanços tecnológicos e a crescente competitividade do mercado, para uma empresa poder se igualar com o ambiente competitivo é necessário avaliar muitas questões organizacionais, e uma delas é como a empresa se comunica com o seu público.

A qualidade de um sistema de comunicação pode ser comparada à capacidade de um gerente. Um gerente só é bom quando ele sai de férias e a empresa continua funcionando da mesma maneira. Assim é o sistema de comunicação: ele só é bom quando não se percebe sua existência. A comunicação atinge sua excelência quando os funcionários se comunicam com todos os níveis e em todas as direções, ascendente, descendente e horizontal e quando gerentes e funcionários falam a mesma língua e contam a mesma história da empresa para todos.

Para uma melhor compreensão do processo de comunicação, é necessário rever três conceitos básicos. Segundo Chiavenato (2004, p. 302 e 303), esses conceitos são:

1) DADO: é um registro ou anotação a respeito de determinado evento ou ocorrência. 2) INFORMAÇÃO: é um conjunto de dados com um determinado significado. 3) COMUNICAÇÃO: é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra, de uma organização a outra.

A origem da palavra comunicação vem do latim *communis*, que significa tornar comum. Podemos definir comunicação como sendo a transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos comuns, onde esses símbolos podem ser verbais e não-verbais. Assim a comunicação é a transferência de informação entre pelo menos duas pessoas, uma que envia a mensagem e outra que recebe. Dessa forma, a comunicação envolve necessariamente transações entre indivíduos.

Assim o processo comunicativo é como uma empresa, um sistema aberto onde a comunicação é organizada e composta de sete partes: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação e ruído, peças que vitalizam o processo comunicativo. Chiavenato (2004, p. 307) explica cada uma dessas partes:

- Fonte é o mesmo que emissor é aquela pessoa que inicia a comunicação. É a fonte que envia uma mensagem seja ela escrita ou falada. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor.
- Codificação é o modo como a mensagem é transmitida, isto é, seus símbolos são traduzidos em uma forma que possa ser transmitida adequadamente pelo canal.
- Canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida. Esse meio pode ser o discurso oral, a documentação escrita e a comunicação não-verbal. O canal pode ser formal ou informal.
- Decodificação é a tradução dos símbolos enviados pela fonte para que possam ser compreendidos pelo receptor.
- Receptor é a pessoa a quem a mensagem se dirige. É o destino final da comunicação.

- Retroação ocorre quando há a devolução da mensagem enviada, ela é também chamada de *feedback*. A retroação determina se a compreensão foi obtida ou não. Por isso que a comunicação eficaz ocorre em duas vias: do emissor para o receptor e do receptor para o emissor confirmando o seu significado e recebimento. A retroação pode ser verbal e não-verbal.
- Ruídos são fatores que podem distorcer uma mensagem. O ruído pode acontecer em qualquer parte do processo comunicativo.

O ponto de partida do processo de comunicação é como a mensagem será transmitida. O processo de comunicação consiste na remessa de uma mensagem por uma fonte e o recebimento dessa mensagem por um receptor, que irá decodificá-la para poder compreender o significado do conteúdo. O receptor ao receber a mensagem poderá ou não dar um *feedback* do significado recebido à fonte. O processo parece ser muito fácil, mas, no entanto não é. Quaisquer interferências no envio da mensagem ou distúrbio no processo de comunicação chamamos de “ruído”, o que será abordado no capítulo 2.

Dentro do processo de comunicação temos a comunicação pretendida, comunicação recebida e *feedback*. A pretendida é quando uma fonte (emissor) tenta persuadir mudança de atitudes, comportamento de um receptor pretendido. A recebida é quando a mensagem é recebida e interpretada pelo receptor e gera um resultado esperado. A decodificação da mensagem é bastante complexa, pois a mensagem pode ser interpretada parcialmente ou sob pontos de vista diferentes. O *feedback* é a maneira pela qual os emissores e receptores podem eliminar a imprecisão da comunicação. É a maneira pelo qual o receptor se comunica de volta com o emissor.

O *feedback* pode ser bastante útil na melhoria do processo de comunicação. Geralmente nesse processo de *feedback*, está envolvido uma pessoa que comunica uma avaliação que pode ser negativa ou positiva daquilo que outra falou ou fez, determinando se a compreensão foi alcançada ou não. Segundo um famoso conselho: “Como comunicador, sempre mantenha abertos os canais de *feedback*”.

O *feedback* pode está relacionado à mensagem, isto é, ele é o elo final no processo de comunicação, onde se verifica o bom entendimento ou não da comunicação, e pode estar relacionado ao *feedback* de desempenho, onde o funcionário é avaliado no desempenho do seu cargo. Esse tipo de feedback é muito importante para organização, pois além de fazer uma avaliação das funções do funcionário perante a empresa, traz para o funcionário uma motivação em saber o quanto ele está contribuindo para o sucesso da organização e o quão ele é importante. Isso faz com que o funcionário busque sempre a melhoria contínua e aprenda com seus erros.

Pinto, (1994 p.39 a 41), tomando como exemplo a Companhia do Vale do Rio Doce (CVRD), observa que a comunicação é uns dos seus alicerces. Dentre várias frases, avisos, advertências e normas aprovados no documento **Políticas e Diretrizes de Comunicação Empresarial** da CVRD, destaca: “A informação na empresa é um direito e dever de todos”; A comunicação é uma das mais expressivas ferramentas da modernidade empresarial”, “A comunicação é uma atividade que deve ser praticada por todos, em todos os níveis, em todos os espaços, durante todo o tempo”; “O gerente é o principal agente de informação”; “ Quem tem o poder não é aquele que retém a informação e a manipula, e sim quem sabe repassá-la com seletividade e senso de adequação”; “ A mente das pessoas não é um terreno virgem, onde se semeia o que quer”.

Diante de todas essas frases, o autor destaca a base da filosofia organizacional da CVRD. A companhia não quer que a responsabilidade da comunicação seja exclusiva de uma superintendência específica e sim de todos que fazem a organização e que os gerentes avaliados principalmente pela capacidade de se comunicarem com seus subordinados sejam avaliados pelo o comportamento deles com a realidade diária, pois não adianta a empresa divulgar que deseja uma comunicação aberta e participativa se ela tem gerentes autoritários, que não permitem um diálogo. Os princípios básicos da CVRD são: coerência, participação e envolvimento.

## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



Historicamente, a comunicação humana vem se desenvolvendo nas organizações juntamente com outras funções na Gestão de Recursos Humanos. Tomando como exemplo, a comunicação do início do séc. XX, onde predominava um estilo que buscava a eficácia, bastante assemelhada as instituições militares. Charles Chaplin, em Tempos Modernos, ilustra bem como se organizava o processo de comunicação nas organizações nesse período.

Desde o final da 2ª Guerra Mundial até hoje, o estilo de gestão nas organizações se dá de uma forma mais compreensiva no plano da comunicação. Atualmente, os funcionários querem poder participar da vida de suas organizações, seus projetos, resultados etc. Essa tendência passa necessariamente pela comunicação. De fato, jamais tivemos tanta comunicação nas organizações como atualmente. Estatisticamente, os executivos dedicam cerca de 80% a 90% de seu tempo aos processos de comunicação, seja pela participação em reuniões, seja absorvendo informações ou multiplicando contatos.

Hoje com os avanços tecnológicos, com a globalização, com a rapidez da evolução e a velocidade das informações, técnicos e especialistas enfatizam a importância da frase célebre bastante difundida: “Quem não se comunica se trumbica”. Baseado nessa frase Cahen (2003, p. 47) ressalta:

Quem não se comunica, perde visibilidade, perde transparência, perde canais de comunicação, perde criatividade, perde agilidade, perde mercado, perde clientes, perde oportunidades, perde negócios, perde, perde, perde...

Considerando o contexto organizacional temos alguns conceitos de comunicação de diferentes estudiosos:

#### Quadro 1.1-Vários conceitos de comunicação

- *Comunicação significa a transferência e compreensão de mensagens.*
- *Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa a outra.*
- *Comunicação é o processo de compartilhar informação com outras pessoas. A informação aqui é definida como um pensamento ou idéia que uma pessoa quer compartilhar com outra.*
- *Comunicação organizacional é o processo pelo qual as entidades intercambiam*

*informações e estabelecem um entendimento comum.*

**Fonte:** Chiavenato, I. Comportamento organizacional... pág. 304.

A comunicação vem sofrendo valorizações através de vários qualificativos como: Comunicação Empresarial, Comunicação Integrada, Comunicação Dirigida, Comunicação Institucional e tantos outros adjetivos que se possa permitir a fértil criatividade. A comunicação interna nas organizações é de absoluta necessidade e de grande importância no processo decisório. Para algumas organizações a clareza, a simplicidade e a transparência estão cada vez mais se tornando raridades no processo de comunicação interna. Como afirma Cahen (2003, p. 20): “O óbvio precisa ser constantemente repetido para não ser esquecido...”.

Uma das ferramentas estratégicas mais eficientes e poderosas, privilégio de poucos empresários prudentes e cautelosos que aceitam essa atividade como investimento e não como despesa, é a Comunicação Empresarial. Determinante do sucesso ou fracasso mercadológico, ela é indispensável para a consolidação e a sobrevivência da organização.

Os diversos subsistemas organizacionais como finanças, produção, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), RH (Recursos Humanos), O&M(Organização e Métodos) têm a harmonia do seu funcionamento determinada pela comunicação empresarial. Cahen (2003, p. 29) propõe a seguinte definição para comunicação empresarial:

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir - ou, ainda, mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Assim a comunicação é o fator determinante do crescimento empresarial. Ela proporciona a união de várias partes da empresa, produz condições de trabalho coordenado e possibilita que a alta direção consiga atingir as metas propostas. A comunicação é uma atividade ampla de comunicar algo a alguém, englobando funções específicas e abrangendo várias áreas, como jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas e marketing.

A comunicação pode ser classificada como:

- Comunicação interna - Que envolve pessoas de vários níveis hierárquicos com mensagens do tipo sugestão, melhorias, reclamações e informações de normas e procedimentos;
- Comunicação externa - Voltada para a divulgação de produtos, marca, imagem da organização e informações relacionadas ao mercado e aos clientes externos.

É salutar tratar a comunicação interna com o mesmo carinho, atenção e seriedade que a comunicação externa. Segundo Gee (apud PINTO, 1994, p. 99) “Investir na imagem interna vale mais do que aplicar recursos em publicidade voltada para fora, para conquistar clientes”.

Sobre isso Corrado (1994, p.09) acrescenta:

É irônico que, no novo mundo da alta tecnologia, o sucesso na comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre funcionário e os clientes.

Falando um pouco sobre comunicação interna, pode se dizer que ela é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Para Almeida (2001) comunicação interna é um processo pelo qual as pessoas interagem, se revêem pessoalmente e na empresa. Para ele, esse processo deve estar ligado a uma política de recursos humanos que permita uma maior participação, satisfação e fidelização do cliente interno, conclui o docente.

A comunicação estimula uma maior motivação para os clientes internos de uma organização. Para mantê-los trabalhando em função de um mesmo objetivo é preciso que aja comunicação interna clara e concisa. A comunicação se torna um exercício inútil caso as metas a serem atingidas e os objetivos traçados não sejam claros. Carlzon (apud PINTO, 1994, p.59) cunhou uma máxima para definir comunicação: “Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades”.

Na comunicação interna, utilizam-se como meios para a divulgação os veículos institucionais como *house organs*<sup>2</sup>, revistas, painéis, quadro de avisos, comunicado interno (C. I), reuniões, palestras, circulares e *intranet*. Qualquer que seja o meio utilizado para fluir a comunicação, ela deve circular por todos os canais (diretoria, gerentes, chefes, funcionários de todos os escalões) e em todos os sentidos (horizontal, ascendente, descendente).

Uma boa comunicação interna nas empresas possui vantagens, tais como: consolida a infra-estrutura da empresa, eleva a qualidade de desempenho, promove a participação de todos os membros da empresa, incentiva a comunicação entre os diversos patamares da organização, assegura um maior envolvimento dos cargos de chefia com os seus colaboradores e vice-versa, oferece confiança e estabilidade aos seus colaboradores e constitui um *feedback* por parte dos colegas de trabalho.

A Aberje<sup>3</sup> realizou, durante o segundo semestre de 2002, uma pesquisa sobre o estado da arte da comunicação interna brasileira. Essa pesquisa mostrou que existe, entre os responsáveis pela comunicação das empresas, uma grande insatisfação com a comunicação interna. Para 71% dos pesquisados, a comunicação interna atende parcialmente às necessidades das empresas. Parece que os gestores, apesar das boas intenções, dos esforços, das pessoas e do investimento, começaram a concluir que a comunicação interna é mais do que a constelação de mídias que, segundo a pesquisa, ainda são os grandes suportes de suas comunicações com os empregados.

Segundo uma pesquisa realizada em 09 de Setembro de 2003, pela Aberje , o jornal é o principal veículo de comunicação interna em 51% das empresas pesquisadas (em 33% delas é diário), seguido das revistas com 24% e a intranet, com apenas 18%, embora o recurso esteja disponível em 77% delas. A pesquisa mostra também que 59% das empresas fazem comunicação voltada exclusivamente para o nível gerencial e os meios mais utilizados, neste caso, são e-mail (61%) e reuniões e eventos (34%), junto com boletins (10%) e intranet dirigida (10%).

---

<sup>2</sup> Documento editado especialmente para a comunicação com colaboradores, clientes e fornecedores. Focado especialmente para assuntos internos. Informativo de empresas.

<sup>3</sup> Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Os colaboradores de uma empresa estão continuamente adquirindo e disseminando informações em todos os níveis da organização. Funções administrativas como planejamento, organização, direção e controle, são operacionalizadas por meio da comunicação. Mesmo com todos os progressos da tecnologia da informação, a comunicação interna ainda deixa muita a desejar, pois a comunicação interpessoal não depende da tecnologia da informação, mas sim da força das pessoas e de tudo o que as mobiliza.

Um modelo de comunicação embasado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia da empresa. A comunicação direciona seus esforços na busca de mensagens corretas, adequadas, claras e consistentes, para que possam ser assimiladas pelos funcionários da empresa. Para o alcance dessa meta o processo comunicativo irá analisar o tamanho dos grupos, a regularidade dos fluxos de informação, a natureza dos canais de comunicação, a complexidade e simplicidade dos conteúdos da mensagem e os interesses dos receptores e emissores.

Segundo Rego (1986, p.17):

A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional - de medição de objetivos - mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno.

Segundo Scott (1976, apud CHIAVENATO, 2004, p. 304), controle, motivação, expressão emocional e informação são funções básicas da comunicação. Todas elas são de igual importância para o processo comunicativo e toda organização requer uma ou mais dessas quatro funções:

A primeira delas, função controle, funciona como reguladora do comportamento dos indivíduos em diversos aspectos. No aspecto da comunicação formal, as pessoas são informadas que devem comunicar qualquer problema de trabalho ao seu superior imediato ou seguir as regras da empresa. No aspecto da comunicação informal há também um controle do comportamento, porém sem o cumprimento de regras, como por exemplo, na hostilização de um membro do grupo por está produzindo em demasia, provocando a impressão de preguiça no restante do grupo.

Quanto à função motivação, é obtida através do esclarecimento aos colaboradores do que deve ser feito, qual a melhor maneira de desempenhar as funções, avaliar a qualidade do desempenho e orientar como melhorar o desempenho de cada colaborador.

Já a função expressão emocional no processo comunicativo tem a finalidade de fazer com que os funcionários expressem seus sentimentos de satisfação ou frustração com a empresa. Assim a comunicação é um meio para que as necessidades sociais sejam atendidas e que a expressão dos sentimentos de cada funcionário seja aflorada.

E por fim a função informação tem como finalidade facilitar o processo de tomada de decisões, bem como possibilitar a troca de informações entre os colaboradores da empresa para que tomem suas decisões e transmitir os dados necessários para identificação e avaliação das melhores alternativas de ação.

## **REDES DE COMUNICAÇÃO**

Rede de comunicação é a forma de como as informações são transmitidas dentro da organização. Essa forma de transmissão pode ser centralizada ou descentralizada.

Atualmente, trabalho em equipe é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa. Assim a comunicação em equipes está sendo bastante difundida dentro das organizações, principalmente diante de um ambiente globalizado e competitivo que as empresas enfrentam atualmente. A comunicação em equipe pode ter simultaneamente uma rede centralizada e uma rede descentralizada.

Em uma rede de comunicação centralizada os membros da equipe resolvem problemas, se comunicam ou tomam decisões através de um único indivíduo, um gerente ou líder. Assim o trabalho é dividido entre pessoas que envolvem uma atuação conjunta e ao mesmo tempo, os resultados são coordenados por um ponto central.

Nessa rede as comunicações fluem para frente e para trás entre os membros e o ponto central.

A rede de comunicação centralizada proporciona soluções rápidas, comete poucos erros e é mais eficaz para tarefas simples, onde requer pouca criatividade, processamento de informações e soluções de problemas, porém para problemas complexos ela é mais lenta e comete mais erros.

Em uma rede de comunicação descentralizada acontece o inverso, já que as pessoas se comunicam livremente com os outros membros da equipe. A estrutura descentralizada requer um fluxo de comunicação livre em todas as direções. Todos os membros processam informações até chegarem a um consenso sobre uma decisão. Assim as pessoas trabalham muito próximas e elas mesmas coordenam suas atividades, se comunicando entre si.

Para atividades complexas e difíceis a rede descentralizada é comumente mais usada e mais rápida, porém para problemas simples ela é mais lenta.

As principais características das redes de comunicação sejam elas centralizadas ou descentralizadas, segundo Katz & Kahn (1987, p. 258) são: dimensão do laço, repetição versus modificação no circuito, caráter de feedback, a eficiência de rede de comunicação e o ajustamento entre o circuito de comunicação e o funcionamento sistêmico.

Dimensão do laço é o tamanho que uma comunicação pode abranger, o qual pode ser um sistema inteiro, ou parte de um sistema, ou uma unidade de um subsistema. Sabe-se que quanto maior for o tamanho do laço, isto é, o alcance das informações, maiores serão os problemas de comunicação.

A repetição versus modificação no circuito é uma característica onde uma mensagem que é transmitida para vários sistemas pode ser repetitiva e ser entendida da mesma forma em todos os níveis. Isso ocorre com informações simples e uniformes. No entanto para problemas complexos a mensagem não será transmitida de maneira repetitiva e uniforme e sim com modificações ao longo dos diferentes níveis, sofrendo traduções nas diferentes unidades para poder se adaptar em cada uma delas.

O caráter de *feedback* numa rede de comunicação pode acontecer nos três tipos de fluxo de comunicação, ascendente, descendente e horizontal. Seja qual for deles o feedback ocorre tanto para acusar o recebimento de uma mensagem para o emissor, como forma de entendimento e assimilação da informação.

A eficiência de redes de comunicação é medida pelo número de ligações de comunicação em uma determinada rede de comunicação. Dubin (apud KATZ & KAHN, 1987, p. 259), afirma: “Quanto menor o número de liames de comunicação em um grupo, tanto maior será a eficiência do grupo no desempenho da tarefa”.

O ajustamento entre o circuito de comunicação e o funcionamento sistêmico, pode se revelar de forma muito interessante, pois a rede de comunicação pode ter uma transmissão de informações muito abrangente, envolvendo pessoas desnecessariamente ou pode transmitir informações num circuito restrito onde omite informações essenciais. Isso significa que existem organizações onde as pessoas recebem muitas informações que não têm nada haver com suas tarefas ou funções.

## **CANAIS DE COMUNICAÇÃO**

Em todo processo de comunicação, seja entre pessoas próximas ou distantes, existe a transmissão de uma mensagem do emissor ao receptor por meio de um canal. A mensagem pode até mesmo passar por vários intermediários ou sub-canais antes de atingir o receptor final. Uma vez que a mensagem foi codificada é necessário escolher o canal que seja mais favorável aos objetivos da mensagem.

O canal da comunicação é, portanto o caminho pelo qual a informação irá percorrer, e esse caminho pode ser de dois tipos: canal informal e canal formal. Cada tipo de canal tem uma capacidade de remeter informação que irá influenciar mais ou menos na eficiência da comunicação. Assim os canais de comunicação devem ser escolhidos em função do tipo de informação que se deseja veicular.



O canal face a face, seguido do telefone, e-mail, memorandos escritos e cartas são mais usados para mensagens mais complexas. Os boletins e as notas são menos eficientes para veicular mensagem desse tipo, sendo mais adequados para mensagens mais simples, rotineiras e diretas.

### **1.3.1 CANAIS FORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

Os canais formais são aqueles que seguem uma linha de comando e que fluem dentro do organograma da organização e de uma hierarquia ou responsabilidades de tarefas. Esse tipo de canal é considerado autoritário e é usado adequadamente para transmitir políticas oficiais, procedimentos e outros anúncios. Os canais formais são essenciais e importantes para a realização de forças-tarefas.

Nos canais formais temos a comunicação vertical e a comunicação horizontal:

- *Comunicação Vertical:* Quando há troca de informação entre superiores e subordinados ou vice-versa. A comunicação vertical pode ser ascendente, onde a transmissão da informação se dá da base para o topo da hierarquia; e pode ser descendente, onde a informação se dá do topo para a base da hierarquia.
- *Comunicação horizontal:* Quando a troca de informações entre pessoas ou grupos do mesmo nível hierárquico, isto é, entre os quais não existe ligação de autoridade ou subordinação.

### **1.3.2. CANAIS INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

Os canais de comunicação informal surgem espontaneamente entre as pessoas da organização e nunca precisam de canais formais para existir. Geralmente estes canais coexistem com os canais formais, mas não seguem a linha da hierarquia organizacional e muitas vezes ultrapassam as cadeias de comando vertical. Esse tipo de canal é muito útil na melhoria da comunicação horizontal.

Os canais informais proporcionam condições para intercambiar mensagens com uma maior proximidade entre emissor e receptor. As organizações estão incentivando seus gerentes a utilizar mais o canal de comunicação informal. Chiavenato (2004, p. 313) propõe duas técnicas de comunicação informal: passear pela organização ou cachos de uva.

O canal informal do tipo “Passear pela organização” é uma técnica de comunicação, onde os gerentes falam diretamente com os colaboradores enquanto caminha pelos corredores da organização. Essa técnica melhora as comunicações ascendentes, descendentes e horizontais, pois os gerentes mantêm contato direto com os funcionários, podem ouvir o que eles pensam da empresa, conhecem suas unidades organizacionais podendo ouvir sobre problemas e sugestões de trabalho e pode falar abertamente sobre idéias e valores dos colaboradores.

O canal informal do tipo “Cachos de Uva” se caracteriza por ser uma rede por meio da qual as pessoas se comunicam umas com as outras em todas as direções e sentidos, e a organização não sanciona tal rede. Esse tipo de canal tende a ser mais ativo em situações de mudança, ansiedade e em fases de crise ou condições econômicas difíceis. Ele é chamado assim, pois sua representação gráfica lembra muito um cacho de uva (alguns contam a outros escolhidos).

## **O FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

Hoje a tecnologia da informação tem um papel fundamental na comunicação interna das organizações. Vale ressaltar que essa tecnologia sozinha não vai suprir que as necessidades de comunicação sejam resolvidas, existe uma necessidade de se criar uma cultura de confiança que incentive o fluxo de informação, idéias e sugestões. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 240), “só quando a comunicação é genuína e os fluxos de informações são restritos é que podemos usufruir totalmente as vantagens da nova tecnologia da informação”.

A tecnologia da informação tem um papel muito importante na forma como essa informação é transmitida, compartilhada e utilizada dentro das organizações. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p 246), “Comunicação organizacional é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e o seu ambiente”.

Uma habilidade essencial nas organizações atualmente é a capacidade de utilizar as novas tecnologias da informação, onde a explosão dessa tecnologia trouxe importantes mudanças organizacionais. O uso do telefone, correio, fotocópias, reuniões frente a frente, deram lugar ao telefone celular, e-mails, videoconferências, internet, intranet, reuniões mediadas por computadores etc.

A T.I trouxe algumas vantagens como, distribuir informação rapidamente; tornando-as mais disponíveis; permitir um acesso amplo e imediato às informações; e incentivar a participação e o uso do compartilhamento de informações. No entanto trouxe também desvantagens como, a impessoalidade, pois as pessoas interagem com máquinas e não com pessoas; influenciam os aspectos emocionais da comunicação; e a sobrecarga de informação.

O processo de comunicação dentro de uma organização flui em duas direções: vertical e horizontal e em três fluxos: ascendente, descendente e horizontal. No fluxo descendente o objetivo principal é de assegurar o desempenho correto de cada função em todos os locais da organização. No fluxo de comunicação ascendente o principal objetivo é encaminhar para alta direção informações funcionais, resultados de programas, anseios e sugestões dos níveis mais baixos da organização. O fluxo de comunicação horizontal possibilita um entrosamento das pessoas no mesmo nível hierárquico.

#### **1.4.1. COMUNICAÇÃO ASCENDENTE**

Na comunicação ascendente o fluxo de informação é de baixo para cima e visa manter os níveis superiores informados a respeito do funcionamento da base, os problemas e sugestões para melhorias, tanto da organização como dos próprios funcionários, no entanto o efeito status pode interferir na eficácia dessa comunicação.

As informações que fluem nesse sentido são do tipo: problemas e exceções; sugestões para melhoria; relatórios de desempenho; greves e reclamações e informação contábil e financeira.

O problema maior da comunicação ascendente está na sua estrutura administrativa hierárquica. Os superiores da maioria das organizações não têm o hábito de ouvir os seus subordinados e esses esperam ouvir mais dos seus superiores do que se fazerem ouvidos. Muitas vezes na comunicação ascendente os funcionários não dizem somente aos seus chefes o que eles querem ouvir, mas também o que os funcionários desejam que seus superiores ouçam.

O alcance da comunicação ascendente é bastante restrito, pois geralmente termina no superior imediato. Assim a informação que é transmitida pelo funcionário ao seu chefe, só é passada ao superior imediato uma pequena parte e mesmo assim ainda modificada.

#### **1.4.2. COMUNICAÇÃO DESCENDENTE**

A comunicação descendente segue o fluxo de cima para baixo e uma das principais funções é informar. Os funcionários precisam saber das principais políticas da empresa, estratégias e objetivos. As informações que fluem nesse sentido são do tipo: diretivas específicas de tarefa (instruções de cargo), informações destinadas a produzir compreensão das tarefas e sua relação com outras tarefas (lógica do cargo), informação sobre procedimentos e práticas organizacionais, *feedback* para o subordinado sobre seu desempenho, informação de caráter ideológico (doutrinação sobre metas).

A primeira delas, diretivas específicas de tarefa, é um tipo de informação bastante usada em organizações militares, industriais e nos hospitais, pois as instruções de cada cargo são feitas com grande especificidade e devem ser comunicadas através de ordens diretas de seu superior para os níveis abaixo. Esses comunicados são do tipo treinamento, manuais de boa conduta e ordem, e de diretivas escritas. O objetivo principal deste tipo de comunicação no fluxo descendente é assegurar o desempenho criterioso de cada indivíduo em seu papel dentro da organização.

Omitir do colaborador informação sobre o por quê de cada cargo além de ser prejudicial à organização no alcance de metas, faz com que a organização tenha que intensificar esforços no tipo de informação descendente. Segundo Katz & Kahn (1987 p. 264):

Se um homem não compreende perfeitamente por que deve fazer uma coisa ou como seu cargo se relaciona às tarefas de seus colegas, haverá a necessidade de redundância suficiente em suas instruções de tarefa para que ele possa comporta-se automática e fidedignamente em desempenho de papel.

Já na lógica do cargo é um tipo de informação onde o empregado tem que saber o que fazer em seu cargo. Ele deverá ter a ciência de quão importante são suas tarefas para o bom funcionamento da organização e sua co-relação com outras tarefas, isto é, esse tipo de informação destina-se a produzir a compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas. No entanto, a maioria das organizações só se preocupa em dizer ao subordinado o que tem que fazer e nunca o por quê de sua função e nem como as atividades desempenhadas por ele podem contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Quanto à informação sobre procedimentos e práticas organizacionais dizem respeito à informação dos direitos e deveres dos subordinados como férias, faltas por motivo de doença ou não, gratificações, incentivos e sanções. Além da explicação dos requisitos básico do papel de cada funcionário dentro da organização e instruções sobre o seu cargo.

O tipo *feedback* ou retroação é uma informação sobre o desempenho do funcionário no seu cargo, se ele está atendendo as expectativas ou não, se ele está conseguindo cumprir com suas tarefas de maneira eficiente ou não. Acontece que em muitas empresas esse feedback não é dado, e se sim ele é mal executado ou negligenciado.

Finalmente doutrinação sobre metas é informar as metas organizacionais e fazer com essas metas sejam alcançadas, através da conscientização da missão da organização. A doutrinação sobre metas se relaciona muito com o tipo de informação *lógica do cargo*, pois a compreensão do funcionário em saber como sua função é importante para empresa faz com que ele se envolva diretamente nas metas da

organização, assim será mais fácil cada funcionário desenvolver um compromisso ideológico para com a organização. Por outro lado se o funcionário recebe informações sobre seu cargo, mas não as compreende, ele terá problemas para se identificar com a missão da empresa.

### **1.4.3 COMUNICAÇÃO LATERAL**

Na comunicação lateral ou horizontal o fluxo se dá de maneira intradepartamental e interdepartamental, isto é, o intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas, ocorrendo dentro ou ao longo das unidades organizacionais. Esse tipo de comunicação ocorre para solução de problemas intradepartamentais, na coordenação interdepartamental e na assessoria de *staff* para os departamentos de linha. Nesse caso a principal função é informar, apoiar e coordenar as atividades entre os componentes internos da organização.

O desenvolvimento das comunicações laterais será maior quanto maior for o conflito entre as necessidades de comunicação entre os níveis hierárquicos, pois a informação que o subordinado deseja saber não é a mensagem que o superior deseja ouvir e o que o superior quer saber não é o que o subordinado deseja dizer-lhe. Assim muitas vezes a troca de informação lateral poder ser uma válvula de escape para as frustradas comunicações ascendentes e descendentes.

Na filosofia organizacional de hoje, as empresas, para obterem sucesso, dependem da tomada de decisão interfuncional e de solução integrada, com um feedback preciso, na hora certa, e de informações sobre o produto. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.248), as empresas:

para atender as necessidades do cliente, precisam transmitir rapidamente informações corretas para os funcionários. Além do mais, dentro da organização, as pessoas precisam estar dispostas e hábeis para se comunicarem através das fronteiras departamentais funcionais e escutar as necessidades umas das outras, como se fossem clientes internos.

## **1.5 PESQUISA DE CLIMA: Uma ferramenta de comunicação integrada.**

A pesquisa de clima organizacional consiste em aplicar questionários de forma anônima para um maior número possível de funcionários e em curtos prazos de tempo, com indagações sobre o relacionamento com seus superiores, suas idéias sobre a organização, sugestões de melhoria, instalações e maquinário, benefícios e remuneração, bem como colocar queixas e sugestões espontâneas que não estejam dentro do questionário. A pesquisa de clima serve de estímulo material e psicológico, visando alterar atitudes e comportamento.

Sobre esse assunto, Pinto (1994, p.39) sugere o exemplo da Shell Brasil que, em umas de suas várias pesquisas de clima encomendada, detectou que muitos de seus funcionários se sentiam isolados, sem possibilidade de participação. Mesmo a empresa sendo umas das organizações que se preocupa em integrar o seu público interno, a pesquisa detectou esse sentimento entre seus clientes internos, pois eles gostariam de ter meios mais efetivos para oferecer sugestões e participar mais ativamente. A Shell Brasil diante do resultado da pesquisa prontamente criou meios para solucionar a equação. A filosofia de comunicação da Shell é embasada no pressuposto de que “todas as pessoas que trabalham na empresa têm o direito de ser informadas sobre tudo o que acontece e sobre os seus objetivos”.

## **1.6 COMUNICAÇÃO EFICAZ**

Uma comunicação eficaz ocorre quando o receptor decodifica a mensagem enviada pelo emissor e essa mensagem tem o mesmo significado da informação que a fonte transmitiu. Essa é a meta de todas as tentativas de comunicação, porém nem sempre é obtida, isto é, a comunicação eficaz muitas vezes é classificada como utópica, pois raramente é alcançada.

Em um processo comunicativo a comunicação pode ser eficiente e/ou eficaz. Nesse sentido Chiavenato (2004, p 308) destaca, “a eficiência está relacionada com os meios utilizados pela comunicação. A eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado”.

**Quadro 1.2-** A eficiência e a eficácia na comunicação.

<b><i>Comunicação Eficiente.</i></b>	<b><i>Comunicação Eficaz.</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>O emissor fala bem;</i></li> <li>➤ <i>O transmissor funciona bem;</i></li> <li>➤ <i>O canal não tem ruído;</i></li> <li>➤ <i>O canal é o meio mais apropriado;</i></li> <li>➤ <i>O receptor funciona bem;</i></li> <li>➤ <i>O destinatário ouve bem;</i></li> <li>➤ <i>Não há ruídos ou interferências;</i></li> <li>➤ <i>O relacionamento entre emissor e destinatário é bom.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>A mensagem é clara, objetiva e unívoca;</i></li> <li>➤ <i>O significado é consoante e consistente;</i></li> <li>➤ <i>O destinatário compreende a mensagem;</i></li> <li>➤ <i>A comunicação é totalmente completada;</i></li> <li>➤ <i>A mensagem torna-se comum a ambas as partes;</i></li> <li>➤ <i>O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada;</i></li> <li>➤ <i>O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e destinatário;</i></li> <li>➤ <i>A mensagem transmitida produz alguma consequência.</i></li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato, I. Comportamento Organizacional... p.309

Eficácia e eficiência comunicativa não são a mesma coisa. Duas pessoas podem ser eficientes no processo de comunicação, mas podem ter resultados desastrosos no processo comunicativo.

A eficiência comunicativa deve ser analisada também pelo critério econômico, pois há sempre um investimento econômico no processo de comunicação. A eficiência da comunicação é medida pela relação entre eficácia obtida e os custos necessários para obtê-la. Sendo assim a comunicação tem que ser vista como investimento e não como despesa. Quando ocorre uma comunicação com custo mínimo em relação a recursos despendidos, dizemos que houve uma comunicação eficiente.

Como dizem os americanos “Time is Money”. O tempo é um recurso muito importante dentro das organizações, e um recurso que quando mal utilizado pode trazer sérias consequências. Memorandos folhetos impressos, *e-mail*<sup>4</sup> e *voice-mail*<sup>5</sup>, são canais de comunicação bastante eficientes, mas nem sempre são eficazes. Uma

<sup>4</sup> Endereço eletrônico.

<sup>5</sup> Sistema de atendimento computadorizado que digitaliza mensagens de voz e os armazena em disco através de e-mail.



mudança na política da empresa enviada por e-mail, pode ser eficiente (economiza tempo), mas pode não ser eficaz, pois não causaria o mesmo impacto no receptor. No caso da visitação de um gerente regional de vendas em todos os seus representantes para explicar um novo produto, pode ser eficaz, pois garantirá o entendimento correto por todos, mas será ineficiente no consumo de tempo e dinheiro.

A comunicação eficaz não consiste apenas em o emissor e o receptor se envolverem numa mensagem clara e concisa. O receptor pode ter o mesmo objetivo da mensagem enviada pelo emissor, mas podem ter comportamentos diferentes um do outro, como se tivessem mensagens diferentes, sendo assim a comunicação não-verbal é um tipo de comunicação muito comum que ocorre através de gestos, expressão facial, postura corporal e outros gestos. Ela é um contraste com a comunicação convencional feita através de escrita ou palavras. O lado da comunicação não-verbal geralmente diz o que a pessoa está querendo ou pensando e muitas vezes afeta impressões pessoais. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.242),

Um gerente sentado com segurança atrás de uma mesa frente à porta está dando as boas-vindas para um visitante de uma forma muito diferente daquele que tem cadeiras arrumadas para uma conversa frente a frente longe da mesa.

Para Chiavenato (2004, p. 305), em uma comunicação bem sucedida deve haver, por parte da organização, um gerenciamento de três aspectos, o gerenciamento da atenção, o gerenciamento do significado e o gerenciamento da confiança.

Gerenciar a atenção significa incentivar a percepção dos funcionários para ficarem alertas a qualquer acontecimento no ambiente de trabalho. Esse tipo de gerenciamento faz com que as pessoas possam melhorar suas comunicações (modo de enviar e receber mensagens).

Gerenciar o significado é cuidar da linguagem e de seus símbolos utilizados no processo comunicativos, a fim de que as mensagens transmitidas façam sentido tanto para quem emite quanto para quem recebe.

Gerenciar a confiança significa criar um ambiente aberto e franco, de maneira que haja confiança recíproca e verdadeira entre os funcionários e entre eles e a organização.

A partir desses aspectos, portanto, a linguagem pode ser desenvolvida por um processo de comunicação aberto, espontâneo e envolvente.

Ferramentas usadas por grandes organizações na busca da comunicação eficiente é o programa de sugestões. Acontece que nem todo gerente consegue comunicar-se com eficiência, ter uma conversa franca com os empregados e incentivá-los a contribuir com novas idéias para a melhoria continua.

A estratégia de comunicação consiste no plano de transmissão de notícias e informações para seus públicos internos e externos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação de acontecer, quem é o responsável pela comunicação, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante na estratégia de comunicação é o ambiente de comunicação que a organização cria.

## **2. PROBLEMAS NO PROCESSO COMUNICATIVO**

**“O correto e adequado uso da comunicação faz a diferença entre o êxito e a mediocridade, entre o sucesso e o fracasso” (Eduardo Pinto).**

Da mesma forma que a comunicação interpessoal, a comunicação organizacional também não é perfeita. Quase sempre ela funciona como um estrangulamento de significados e mensagens entre as pessoas e a organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 318), “A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e da consistência do comportamento das pessoas nas organizações”.

A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre pessoas dentro de uma organização. Como toda empresa possui uma organização formal e informal, a comunicação organizacional flui também nessas estruturas, como também se movimenta na direção horizontal e ao longo da hierarquia no sentido ascendente e descendente.

A transmissão de diretivas de cima para baixo, muitas vezes torna-se deturpada ou influenciada por interpretações individuais ao longo da linha de

comunicação. Boa parte da mensagem se perde ou é alterada antes de chegar aos funcionários. Um caso típico de alteração e distorção de mensagens ao longo da cadeia hierárquica é bem exemplificado no quadro abaixo:

**Quadro 2.1-** A confusão sobre o Eclipse do sol.

O coronel dirigindo-se ao major: Amanhã, às 9 horas, haverá um eclipse do sol, algo que não ocorre todos os dias. Providencie para que os homens se dispersem no pátio em seus uniformes de exercício, para que possam ver esse fenômeno raro, que eu explicarei a eles. Se por acaso chover, não conseguiremos ver coisa alguma; nesse caso, leve-os para o ginásio.

O major dirigindo-se ao capitão: Por ordem do coronel, amanhã, às 9 horas, haverá um eclipse do sol. Se chover, você não conseguirá vê-lo do pátio. Portanto uniforme de exercício, o eclipse deverá ocorrer no ginásio, algo que não acontece todos os dias.

O capitão dirigindo-se ao tenente: Por ordem do coronel, em uniforme de exercício, amanhã às 9 horas, a inauguração do eclipse do sol terá lugar no ginásio. O coronel dará a ordem se chover, algo que não ocorre todos os dias.

O tenente dirigindo-se ao sargento: Amanhã, às 9 horas, em uniforme de exercício, o coronel eclipsará o sol no ginásio, se for um dia bonito; se chover, ele fará isso no pátio, algo que não ocorre todos os dias.

O sargento dirigindo-se ao cabo: Amanhã às 9 horas, o eclipse do coronel em uniforme de exercício vai ocorrer por causa do sol. Se chover no pátio, algo que não ocorre todos os dias, vocês se dispersarão no pátio.

Um soldado par outro: Amanhã, se chover, parece que o sol vai eclipsar o coronel no ginásio. É uma pena que isso não ocorra todos os dias.

**Fonte:** Chiavenato, Idalberto-Comportamento Organizacional, cap11, p 303.

Muitas vezes a comunicação é alterada ou transformada ao longo do processo comunicativo, o que faz o receptor da mensagem recebê-la diferente do que foi enviado originalmente. Existem três problemas principais de transmissão da comunicação: a omissão, a distorção e a sobrecarga, onde os dois primeiros podem ser conseqüências da sobrecarga.

- Omissão: é quando ocorre a supressão de aspectos da mensagem, porém o sentido continua inalterado. Isso acontece quando o receptor não tem capacidade suficiente para captar o conteúdo inteiro (não intencional), ou quando pretende passar somente uma parte da mensagem (intencional). Esse tipo de problema é mais comum na comunicação ascendente.

- *Distorção*: é quando ocorre uma alteração no sentido da mensagem. Essa alteração pode ser causada pela percepção seletiva das pessoas ou pela diferença de interesses e pontos de vista.
- *Sobrecarga*: é quando ocorre uma quantidade muito grande de volume de informação maior que a capacidade de processo. Isso provoca a omissão e contribui enormemente para a distorção.

A sobrecarga de informação acontece quando uma organização considera sistemas sociais como rede restrita de informação, fazendo com que a entrada de informações na organização seja maior do que a capacidade de absorção por parte dela.

Essas sobrecargas de informação foram classificadas por Miller (1960, apud KATZ & KAHN, 1987, p. 253) em sete categorias: omissão, erro, formação de fila, filtragem, aproximação, canais múltiplos e fuga à tarefa. Miller discorre que esses tipos são reações ao mecanismo de ajustamento, onde o uso de um ou mais desses tipos de reação poderá ocasionar mudanças na estrutura e na função organizacional.

A omissão é a falha em processar informação à organização, isto é, negação de informação à organização. Esse tipo de reação à sobrecarga pode trazer prejuízos para a empresa, como exemplo temos: gravidez não informada a empresa pode gerar indenizações contra a empresa, no caso de demissão sem justa causa.

O erro ou processamento incorreto de informação é bastante parecido com a omissão, pois pode trazer mais ou menos prejuízo a organização. O erro pode aumentar, diminuir ou alterar completamente o significado de uma informação que pode ser essencial para a organização.

Já na formação de fila, ou delonga o processamento de informação pode ocorrer em períodos de pico da sobrecarga na esperança de compensar nos períodos de baixa, Se a formação da fila for ocasionada propositalmente, ela serve de comodidade da operação, mas se ela for ocasionada pela real sobrecarga ela será disfuncional.

Como a formação de fila, a filtragem ou recebimento seletivo de informações pode ser de má adaptação, isto é, por orientações não bem calculadas, ou por adaptação, isto é, estabelecidas por prioridades designadas pela organização.

No caso da reação, aproximação ou corte de responder, as partes difíceis da mensagem são negligenciadas em benefício das partes mais fáceis de assimilar, no entanto as partes difíceis são as mais críticas para a organização.

Os canais múltiplos ou uso de canais paralelos são de natureza adaptativa, isto é, ocorre para a organização obter eficiência e eficácia nas suas atividades. Ele é um mecanismo de descentralização de informações.

Por fim a fuga à tarefa é uma reação de sobrecarga disfuncional, onde o intercâmbio de qualidade e quantidade de informações é justificável e realístico.

## **2.1 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

A comunicação está sujeita as distorções e mal-entendidos. Mesmo em simples relações de trabalho, podem ocorrer falhas de comunicação. A comunicação entre os indivíduos envolve uma série de fatos e sentimentos. A comunicação envolve um conteúdo que está sendo discutido, sentimentos sobre o tema, sentimentos sobre a pessoa, e sobre a outra pessoa também.

Todo o processo de comunicação enfrenta barreiras que lhe são inerentes ao processo. A natureza da linguagem, os canais de comunicação, o estado mental das pessoas, e diferenças de gênero são barreiras à comunicação.

As barreiras são variáveis não desejadas que intervêm no processo de forma negativa, fazendo com a mensagem enviada seja diferente da mensagem recebida. Podemos destacar três tipos de barreiras à comunicação: barreiras pessoais, barreiras físicas e barreiras semânticas.

As barreiras pessoais são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores de cada indivíduo. As barreiras mais comuns em ambiente de trabalho são as limitações pessoais, hábitos de não ouvir, emoções, preocupações, pouca atenção, percepções, motivações pessoais, sentimentos pessoais e hábitos pessoais.

As diferenças de tratamento desde a infância entre alguns homens e mulheres, podem ocasionar diferentes perspectivas e provocar mal-entendido. Em relação a essa diferença de tratamento em algumas organizações podem ocorrer problemas de comunicação, pois às vezes as mulheres podem apresentar uma tendência a serem mais subjetivas, diretas e honestas quanto aos seus sentimentos, que os homens. Já alguns homens podem se mostrar mais objetivos, frios, distantes e competitivos.

As barreiras físicas são as interferências que ocorrem no ambiente onde acontece o processo de comunicação. Interferências como espaço físico, interferências físicas, falhas mecânicas, ruídos ambientais, distância física, ocorrências locais, canal congestionado, ambiente de trabalho e variáveis da situação.

As barreiras semânticas são as distorções provenientes de símbolos dos quais a comunicação é realizada. As formas de comunicação podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo comunicativo. Essas barreiras podem ser interpretações de palavras, interpretação de idiomas, tradução de idioma, significado de palavras, significado de sinais, significado de símbolos, gíria e expressões populares, sentido de lembranças e decodificação de gestos.

Muitas palavras têm significados diferentes e sentidos diversos o que torna as palavras imprecisas e propicia o desenvolvimento de diversos jargões. Para exemplificar, a palavra *nivelar* tem um significado para um carpinteiro e um outro, para um paisagista; a frase “Por onde começo?” Está se referindo a um lugar ou a um procedimento?

A transmissão das mensagens não é feita somente por palavras ou conteúdos, mas também por gestos, sentimentos, tom de voz, expressão facial, postura corporal e vários outros. O estado mental das pessoas que se comunicam é muito relevante, pois diante de fortes emoções, a escuta fica prejudicada e dessa forma a comunicação se dá com distorções e mal entendidos. O receptor não recebe a mesma mensagem que lhe foi enviada.

Segundo Chiavenato (2004, p. 317), mesmo com a influência das barreiras já explicitadas, o processo comunicativo ainda está sujeito a barreiras organizacionais,

interpessoais e individuais. Além da sobrecarga, distorção e omissão, o autor destaca a filtragem e a percepção seletiva, como barreiras que dificultam o processo de comunicação.

- A filtragem é a seleção por parte do emissor para que somente as informações favoráveis ao receptor sejam recebidas. A filtragem acontece frequentemente em organizações com grandes níveis verticais ou em organizações que enfatizam a diferença de status.
- Percepção seletiva, por sua vez, ocorre quando tanto o emissor quanto o receptor selecionam as mensagens com base nas suas motivações, necessidades, experiências e características pessoais.

A capacidade que alguns executivos têm em não compreenderem a importância da comunicação nas organizações cria fatores que ocasionam barreiras ao processo comunicativo. Alguns desses fatores são:

1. Os executivos não percebem a importância da comunicação para o sucesso. Para exemplificar podemos citar o caso da Johnson & Johnson, onde na J&J o executivo através de uma boa comunicação salvou a marca Tylenol depois de uma tragédia de envenenamentos.
2. As comunicações são consideradas pelos executivos como custo e não como um investimento que produz um retorno. Isso se deve ao fato de que esse retorno não é fácil de estabelecer e nem de se mensurar.
3. A comunicação não é considerada como atividade estratégica e sim como habilidade técnica.
4. Os gerentes temem os processos em que eles não podem controlar. Assim eles acham que dominam os canais de comunicação dentro da organização através de informativos, vídeos, comunicados etc, mas na verdade não controlam.

Comunicação ambígua, comunicação incompleta e sinais não-verbais são outros problemas de comunicação muito comuns.



A comunicação ambígua ou mensagem contraditória ocorre quando vários canais enviam ao mesmo tempo mensagens diferentes ou mesmo contraditória uma da outra, tornando o difícil entendimento. Segundo Cohen e Stephen (2003, p. 229), isso ocorre quando um gerente tenta comportar-se de modo participativo com os subordinados, mas o que principalmente deseja, no fundo, é manter um controle absoluto sobre os resultados.

A comunicação incompleta ou linha perdida acontece quando a mensagem enviada é suficiente para indicar um problema, mas não é suficiente para informar a gravidade do problema ou a clareza do assunto.

Os sinais não-verbais estão relacionados com o emocional das pessoas, a rapidez dos movimentos, a expressão facial, a postura de um empresário no seu cotidiano do trabalho, já faz parte do seu estilo habitual o que pode provocar uma impressão que realmente não existe.

## **2.2 RUÍDOS E BOATOS**

No processo de comunicação existem barreiras que são chamadas de ruído, e para entendermos melhor o processo é necessário conhecer as seis fontes de ruídos. Essas fontes de ruído são: distração física, problemas de semântica, diferenças culturais, ausência de feedback e efeitos de status.

As distrações físicas podem afetar bastante o processo e o resultado de comunicação. Essas distrações são telefonemas inoportunos, interrupções durante a comunicação, acontecimentos externos no instante da transmissão da mensagem e outros acontecimentos que possam levar a distração do emissor ou receptor da mensagem. Atos simples, como fechar a porta e instruir a secretária para não interromper a reunião, seriam eficazes.

Os problemas de semântica são geralmente uma má escolha ou uso de palavras. Às vezes para ser dito uma mensagem simples que todos consigam entender o emissor coloca palavras rebuscadas ou alonga-se no contexto, provocando uma mensagem confusa. Palavras comunicam uma coisa ao passo que as ações e/ou a linguagem corporal podem comunicar outra.

A diferença de cultura é uma barreira à comunicação bastante comum. O etnocentrismo, tendência em considerar a própria cultura e valores superiores aos dos outros, é uma forma bem característica, como a má vontade de ouvir e entender os pontos de vista diferentes. As diferenças de linguagem entre as pessoas de culturas diferentes e o uso da comunicação não-verbal são muito óbvias, pois certas palavras e gestos têm um significado para cada cultura. Como exemplo, sabe-se que no mundo árabe arrotar à mesa é sinal de que a comida servida está muito boa.

O feedback é uma comunicação em dois sentidos, isto é, a mensagem sai do emissor chega ao receptor e volta para o emissor. É caracterizada pelas conversas normais do dia a dia de trabalho, no caso da comunicação de mão única temos os e-mails, memorandos, secretária eletrônica etc. A comunicação em dois sentidos é mais eficaz do que a de sentido único, pois expõe o emissor a um feedback potencialmente crítico.

A diferença de status dentro de uma hierarquia organizacional cria uma barreira à comunicação muito especial. As pessoas de nível mais baixo na hierarquia tendem a filtrar as informações e torná-las as mais positivas possíveis para os seus superiores. Os motivos pelos quais isso acontece podem ser vários como: querer agradar o superior, medo de levar más notícias, contar apenas o que os superiores querem ouvir, mas o resultado é sempre o mesmo: informação inadequada ou incompleta. Uma solução para tal barreira seria as pessoas de status mais alto criarem um clima de confiança com as pessoas de status mais baixo da hierarquia organizacional, como passeando pelas instalações e conversando com os subordinados e incentivando o fluxo de comunicação.

Segundo Chiavenato (2004, p 307), “uma informação ambígua ou que induz a erros contém ruídos”. Ambiente barulhento, linhas cruzadas, interrupções, interferências e a impossibilidade de ver o interlocutor em uma ligação telefônica provocam ruídos. Geralmente dá-se o nome de ruído as perturbações internas e de interferência às perturbações externas.

Todo processo de comunicação pode sofrer interferências e perturbações, de modo que o sinal emitido pela fonte não chegue incólume ao destino. Assim a

mensagem chegará distorcida da realidade. Toda geração de erros e distorções na mensagem no processo comunicativo está incluída no conceito de ruído, assim o boato é um típico exemplo de comunicação distorcida, ampliada e muitas vezes desviada.

O boato segundo Schermerhorn (1999, p. 244), “é uma rede de amizades e conhecimentos por meio dos quais os rumores e outras informações não-oficiais são passadas de pessoas para pessoas”. Os boatos transmitem com grande rapidez e eficiência informações que causam grandes impactos. Como tudo tem seu lado positivo e seu lado negativo, o boato também transmite informações incorretas, sob a forma de rumores e insinuações que prejudicam as pessoas e as organizações.

### **3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO**

**“As organizações que não ouvem seus funcionários, não serão ouvidas”.  
(Idalberto Chiavenato).**

Para se obter um retorno satisfatório sobre os planejamentos e programas de comunicação é necessário tomar certas medidas: planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada, abrir e tornar mais equilibrados os fluxos de comunicação, valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação, criar uma linguagem sistêmica e uniforme, valorizar o pensamento criativo, acreditar na comunicação como um poder organizacional, investir maciçamente em informação e valorizar os programas de comunicação informal.

Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada significa que a comunicação empresarial não deve apenas usar recursos e canais da comunicação coletiva (relações públicas, jornalismo, propaganda), mas também comunicações humanas, interpessoais, grupais e as comunicações administrativas, tornando-os sinérgicos.

Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação significa que o sistema organizacional deve estar em perfeita harmonia entre os fluxos de comunicação tanto para o meio ambiente como para o ambiente interno.

Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação significa a ativação de canais participativos dentro da organização como: caixas de sugestões,

concursos internos, *brainstorming*<sup>6</sup>, prêmios de produtividade, conselhos participativos e entidades associativas. Essas formas de participação comunicativa vão tentar minimizar uns dos principais problemas na comunicação organizacional que é o grande volume de informações que fluem no sentido descendente que não são avaliadas e nem controladas.

Criar uma linguagem sistêmica e uniforme significa tentar preservar uma linguagem única, pois diante da crise da sociedade, dos conflitos, do avanço tecnológico e da concorrência, uma organização possui diversos canais e formas de comunicação.

Valorizar o pensamento criativo significa dar mais ênfase aos executivos com maior nível de abstração, pois estes têm uma maior sensibilidade, porém não se deve menosprezar os executivos financeiros e os das áreas técnicas que formam o pensamento quantitativo. Não podemos esquecer que é o nível quantitativo-técnico que confere, testa, analisa e compatibiliza o nível de abstração.

Acreditar na comunicação como um poder organizacional significa posicioná-la como um investimento e não como uma despesa, pois legitima o clima, os objetivos e as estratégias empresariais, obtendo engajamento e concordância.

Investir maciçamente em informações significa que as organizações não terão que se preocupar apenas com dados de natureza quantitativa, mas também com os de natureza qualitativa, pois o mundo empresarial de hoje consome muitas informações a uma velocidade surpreendente. Quanto maior o consumo de informação dentro de uma organização, maior será seu grau de conhecimento e nível tecnológico e profissional.

Valorizar os programas de comunicação informal significa que a comunicação informal é a alma da empresa. Toda e qualquer organização possui a comunicação informal que se encaixa na estratégia do clima interno das empresas e ela é uns dos instrumentos de controle e avaliação das organizações.

---

<sup>6</sup> Técnica de reunião em que os participantes, usualmente de diferentes especialidades, expõem livremente suas idéias, em busca de solução criativa para um dado problema, uma campanha publicitária, etc.

Focalizar a comunicação para prioridades significa pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, escolher alvos, estabelecer canais de comunicação adequados e momentos apropriados. Tomando todas essas precauções, os programas e estratégias de comunicação terão uma maior racionalidade e objetividade, conseqüentemente uma maior economia de custos que resultará em resultados palpáveis e imediatos.

### **3.1 RESULTADOS**

A medição dos resultados de um programa ou projeto de comunicação pode ser feita de várias maneiras. O que se deve levar em consideração é que os programas de comunicação devem ser tratados como investimento e não como despesa. No entanto, diversos empresários raciocinam em termos de custo/benefício.

Os resultados obtidos não são somente sob o prisma das vendas ou pelo retorno da divulgação nas mídias, mas também pelas avaliações qualitativas, como o estabelecimento dos comportamentos dos funcionários, pelas campanhas de comunicação interna para melhorar a produtividade, pelo grau de satisfação dos funcionários, pela melhoria nas comunicações internas e pela grande importância no planejamento estratégico.

A comunicação pode ser associada à rentabilidade. Canais de comunicação mais abertos e eficientes podem ocasionar rentabilidade nas atividades de uma organização. Segundo Corrado (1994, p.50), uma pesquisa interna feita na Weyerhaeuser Company concluiu que:

Os empregados são mais motivados e dão maior contribuição à empresa quando há comunicação plena e franca. A evidência também mostra que onde há um fluxo adequado de informação e idéias entre os empregados, a produtividade melhora e a confusão, a duplicação e os conflitos improdutivos são minimizados. Além disso, como a melhoria da comunicação não requer nenhum capital, os ganhos de produtividade resultam em lucro total.

Para que a organização tenha excelência na comunicação e obtenha resultados no desempenho organizacional é necessário que a alta administração tome

algumas providências e adote algumas atitudes dentro da sua organização. Assim a organização deverá:

1. Estabelecer um clima de positividade na comunicação. Isso é alcançado através de uma conscientização do funcionário que ele é um membro da equipe, com direito de ser ouvido e de ouvir qualquer coisa que afete ao grupo. Falar sobre problema e questões de toda natureza. Não permitir que haja ausência de informações em áreas de interesse dos empregados para não dar margem a boatos. Valorizar as comunicações ascendentes.
2. Definir as responsabilidades da administração. A organização tem que fornecer comunicação clara sobre o que precisa ser feito e o que se espera dos funcionários em situação de problemas. Tem que dar o feedback sobre o desempenho dos funcionários e dar respostas sinceras e oportunas a questões dos funcionários. Prover informações para a execução do trabalho.
3. Dar suporte aos supervisores. Eles devem estar informados da situação da organização, das mudanças atuais e previstas em políticas, procedimentos e produtos, planos a longo e curto prazo e sucesso do produto na venda final.
4. Comunicar-se com os grupos de trabalho. Essa comunicação seria face a face entre grupos com funções relacionadas, onde abordariam assuntos sobre mudanças de procedimentos, novas contratações, números de produção, tarefas bem realizadas, relatórios de segurança, perguntas dos funcionários/respostas da administração.

Não basta apenas que a organização se esforce para obter o sucesso, é necessário que os gerentes e líderes desempenhem seu papel e tentem criar um diálogo que reforce esse objetivo em comum. Assim os gerentes precisam discutir com os funcionários a missão da unidade, necessidades e interesses individuais, como cada unidade se comporta, informações sobre o desempenho dos funcionários e quais as responsabilidades do funcionário.

Dessa forma, o gerente terá que explicar aos funcionários que é mais importante se preocuparem com a organização como um todo, do que com a unidade em que trabalham. Deverá treinar pessoas específicas para ajudar os funcionários com problemas pessoais tais como drogas, problemas econômicos e familiares para que consigam solucionar o problema. Informar como a organização está em relação à concorrência e em relação a outras unidades da empresa. Manter uma avaliação contínua sobre o desempenho dos funcionários, pois as organizações estão partindo para uma remuneração por desempenho e não mais por antiguidade. Informar aos funcionários quais os critérios de avaliação e o que a organização espera deles. Estimular as idéias e sugestões dos funcionários para a melhoria da organização.

No entanto a comunicação não é feita somente através de palavras, mas também na maneira de vestir, na maneira de tratar as pessoas, na maneira de como se dirige, como se come e qualquer tipo de expressão não verbal. Um gerente dentro da organização é um espelho dos valores da empresa. Ele exerce um papel de liderança muito forte dentro da organização, onde essa liderança reflete na comunicação organizacional.

Essa comunicação na liderança é demonstrada quando o gerente desenvolve uma visão compartilhada do futuro, onde ele conhece as necessidades e expectativas dos funcionários, criando uma missão abrangente e depois comunicando-a, estabelece e mantém a confiança no líder da organização através da credibilidade e integridade, dando poderes e motivando os funcionários, através de uma cultura voltada para concessão de poder (*empowerment*) e iniciar e gerenciar o processo de mudança.

A comunicação franca estimulada pela organização custa pouco e traz resultados satisfatórios. Na fábrica da Toyota é usado um sistema chamado de *Just in Time*, onde quando surge um problema na linha de produção, imediatamente a produção é parada para solucionar o problema e por rapidamente a linha em funcionamento.

### **3.2 SOLUÇÕES**



Os gerentes e administradores devem tentar procurar a melhoria contínua da comunicação através de duas maneiras. Uma dessas maneiras é melhorar as informações transmitidas por si próprios. A outra maneira é tentar procurar entender o que as outras pessoas comunicam. Em fim tem que tentar ser melhores codificadores e decodificadores, isto é, serem melhores compreendidos e compreender melhor os outros.

Dessa forma algumas técnicas podem ser utilizadas para melhorar a eficácia nesses dois aspectos. Essas técnicas são: acompanhamento, empatia, repetição, retroação, boa escuta, encorajar a confiança mútua, simplificar a linguagem e criar oportunidades.

- Acompanhamento: é a verificação por parte do emissor se a mensagem transmitida foi realmente entendida.
- Empatia: é a capacidade de alguém se colocar no lugar de outra pessoa. Essa capacidade é figurada na comunicação como a capacidade do emissor se colocar no lugar do destinatário e perceber como a mensagem será provavelmente decodificada.
- Repetição: Também chamada de redundância é a repetição da informação básica de várias maneiras diferentes, a fim de assegurar a comunicação.
- Retroação: Também conhecido como feedback é o mecanismo pelo qual o emissor identifica se a mensagem foi recebida e se produziu a resposta desejada.
- Boa escuta: Tanto estar no sentido de ser bem ouvido como de ouvir bem. Assim é necessário que se ouça compreendendo. Davis (1972, apud Chiavenato, 2004, p. 321) sugere os dez mandamentos do bom ouvinte: 1)parar de falar, 2)colocar-se a vontade, 3)mostrar que quer ouvir, 4)afastar as possíveis distrações, 5)buscar a empatia, 6)ser paciente, 7)dominar o temperamento, 8)ir direto ao assunto e à crítica, 9)perguntar e 10)parar de falar.

- Encorajar a confiança mútua: significa que a comunicação entre administradores e funcionários deve ser clara e amigável, baseada na confiança mútua.
- Simplificar a mensagem: A linguagem complexa é apontada como uma das principais barreiras à boa comunicação, assim a linguagem simples é mais eficaz e o destinatário compreende melhor o significado da mensagem.
- Criar oportunidades: Devido ao grande fluxo de informações, muitas mensagens não são decodificadas e quando ocorre uma mudança organizacional a empresa cria uma oportunidade para troca de idéias.

## **4. PESQUISA APLICADA**

Para enriquecer e exemplificar, na prática, o assunto abordado neste trabalho, realizamos uma pesquisa junto à empresa de *fast-food*, BOB'S, localizada em Fortaleza.

A empresa é uma franquia do estado do Rio de Janeiro, que está no mercado nacional há 30 anos. Em Fortaleza essa franquia possui 11 lojas, das quais nove são de um mesmo franqueado. Eles estão no mercado de Fortaleza há 20 anos e detêm quase 82% da franquia aqui instalada.

A pesquisa procurou analisar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade, os meios, a velocidade e as formas de comunicação na empresa.

Foi aplicado um questionário fechado, com 17 perguntas (VIDE ANEXO A), onde se procurou identificar qual a percepção dos colaboradores quanto ao seu nível de informação, os canais preferidos de informação, a credibilidade e utilidade da comunicação. O questionário foi aplicado entre os atendentes (nível mais baixo da hierarquia organizacional) e os gerentes e assistentes (nível intermediário), totalizando 85 questionários.

#### **4.1 METODOLOGIA**

Para a classificação da pesquisa, utilizou-se os critérios propostos por Vergara (1990, p.46) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

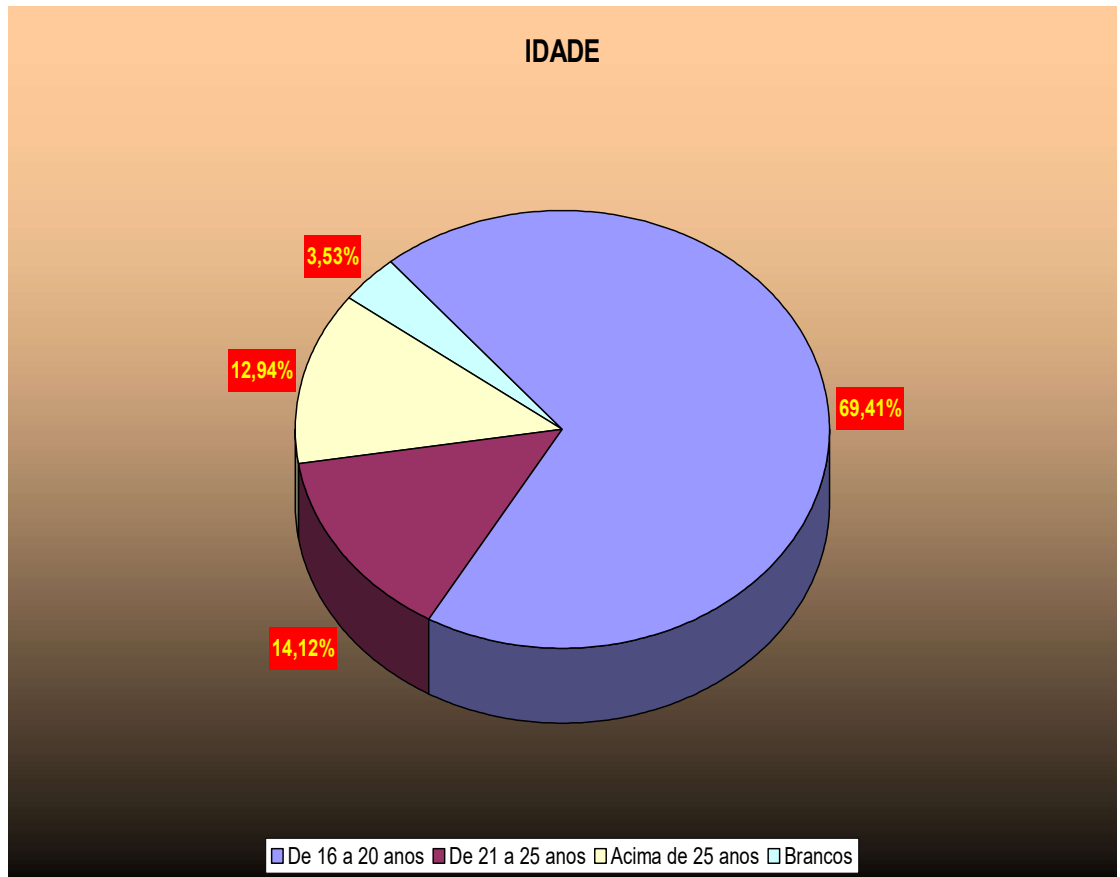
Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, porque visa descrever a percepção dos funcionários da empresa de fast-food quanto ao processo interno de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Aplicada, por sua finalidade prática na medida em que é motivada para buscar um problema concreto, a comunicação interna em uma organização.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como de campo, pois coleta dados primários junto aos funcionários da empresa.

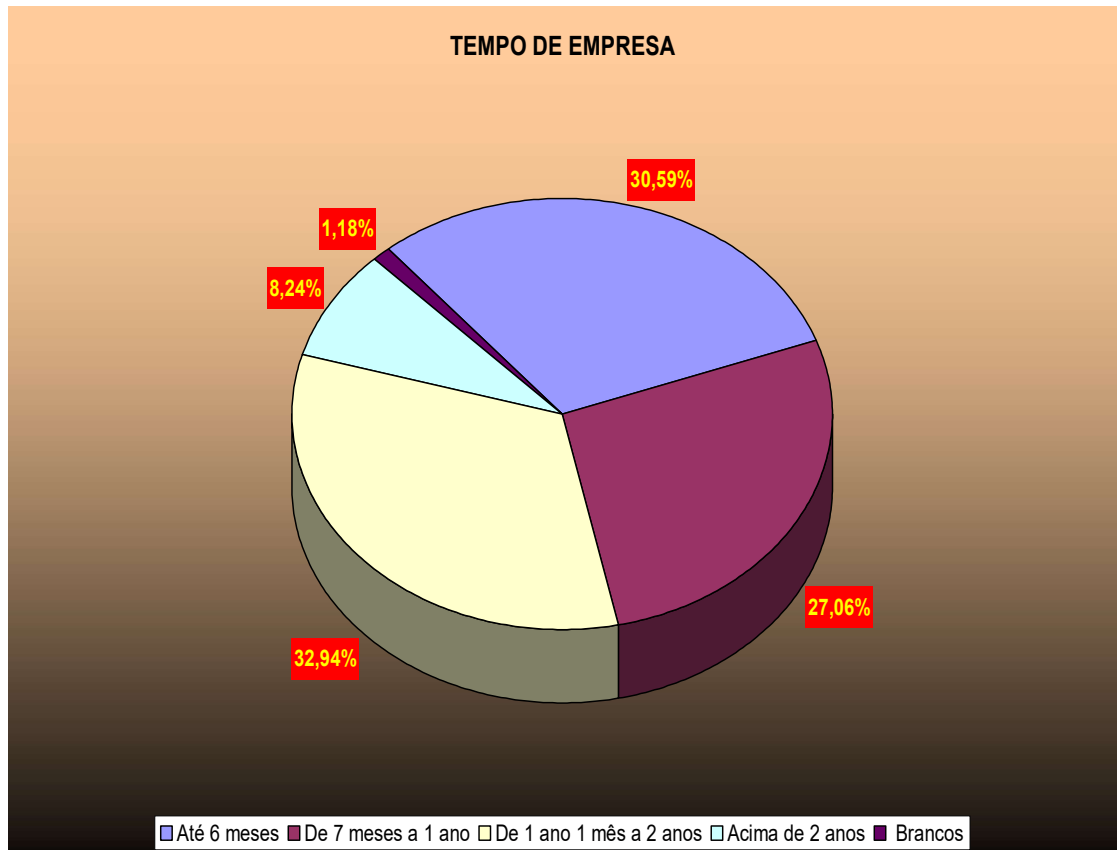
## **4.2 ANÁLISE DOS DADOS**

De acordo com os gráficos abaixo, verificamos que grande parte das pessoas pesquisadas são adolescentes até 20 anos de idade e com cerca de até um ano de empresa. Os gerentes e assistentes representam 25,88% e os atendentes 58,82% dos pesquisados.

**Gráfico 4.1-** Faixa Etária dos pesquisados



**Gráfico 4.2-** Tempo de serviço dos pesquisados



As questões de 01 a 04 do questionário abordam o fluxo de informação, isto é, a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Nas quatro questões, as opções na ordem crescente de satisfação são: ruim, satisfatória, boa e muito boa. São as seguintes as primeiras questões propostas:

Questão 01) Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerente?

Questão 02) Como você classifica a comunicação entre colaborador e supervisão?

Questão 03) Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerência administrativa?

Questão 04) Como você classifica a comunicação entre colaborador e diretoria?

No nível hierárquico intermediário (gerentes e assistentes) da pesquisa aplicada, o fluxo descendente de comunicação apresentou o seguinte resultado, como mostra o quadro abaixo:

**Tabela 4.1-** Fluxo descendente de comunicação. Resultado do nível intermediário.

QUESTÕES 01 A 04	RUIM	SATISFEITO	BOA	MUITO BOA	EM BRANCO
Colaborador X Gerente	0%	0,05%	<b>68,18%</b>	<b>27,27%</b>	4,50%
Colaborador X Supervisor	4,55%	31,82%	<b>45,45%</b>	<b>18,18%</b>	0%
Colaborador X Gerência Adm.	<b>36,36%</b>	<b>31,82%</b>	22,73%	9,09%	0%
Colaborador X Diretoria	22,73%	27,27%	<b>45,45%</b>	<b>4,55%</b>	0%

No nível hierárquico mais baixo (atendentes), o fluxo descendente de comunicação apresentou um resultado no nível de satisfação um pouco menor em relação à pesquisa aplicada com o corpo gerencial. Veja o quadro abaixo:

**Tabela 4.2-** Fluxo descendente de comunicação. Resultado do nível hierárquico baixo.

QUESTÕES 01 A 04	RUIM	SATISFEITO	BOA	MUITO BOA	EM BRANCO
Colaborador X Gerente	0%	20,00%	<b>58,00%</b>	<b>22,00%</b>	0%
Colaborador X Supervisor	12,00%	32,00%	<b>48,00%</b>	<b>8,00%</b>	0%
Colaborador X Gerência Adm.	<b>32,00%</b>	<b>28,00%</b>	32,00%	6,00%	2,00%
Colaborador X Diretoria	26,00%	22,00%	<b>44,00%</b>	<b>6,00%</b>	2,00%

Ainda que o questionário tenha sido aplicado em dois níveis hierárquicos diferentes, tivemos resultados semelhantes. Tanto na percepção do corpo gerencial como na percepção dos atendentes, o fluxo descendente de comunicação entre gerência



administrativa e colaboradores deixa um pouco a desejar, ficando em um patamar de 68,18% e 68% entre ruim e satisfeito, respectivamente. Deve-se levantar hipóteses, estudar possíveis causas, a fim de tentar melhorar esse resultado. Causas prováveis para tal situação podem ocorrer devido ao processo de comunicação interna, do canal formal, da distância física ou da pouca habitualidade de comunicação.

Baseado no fluxo ascendente e descendente de comunicação, nos canais de informação e na comunicação interna, observa-se, no nível mais baixo da hierarquia, uma discrepância entre a liberdade de comunicação e o quanto as opiniões são consideradas nas decisões de trabalho. São as seguintes questões:

Questão 06) Você considera que suas opiniões são levadas em consideração?

Questão 07) Você teve ou tem dificuldades de se comunicar dentro da empresa?

Questão 08) Você se sente a vontade para se expressar dentro da empresa?

**Tabela 4.3-Nível mais baixo da hierarquia- atendentes**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Questão 06</b>	<b>Questão 07</b>	<b>Questão 08</b>
Nunca	<b>2%</b>	<b>48%</b>	0%
Às vezes	<b>68%</b>	<b>26%</b>	40%
Quase sempre.	4%	22%	<b>28%</b>
Sempre	24%	4%	<b>32%</b>
Em branco	2%	0%	0%

Segundo a percepção dos atendentes, os dados acima revelam que a empresa tem bons canais de comunicação, tanto formal como informal, mas suas opiniões não são levadas em consideração. Isso mostra que o fluxo ascendente deverá

ser analisado. Na pesquisa aplicada para os gerentes o quadro se modifica, como mostra o quadro abaixo:

**Tabela 4.4-Nível intermediário da hierarquia- gerentes e assistentes.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Questão 06</b>	<b>Questão 07</b>	<b>Questão 08</b>
Nunca	0%	<b>54,55%</b>	0%
Às vezes	40,91%	<b>31,82%</b>	13,64%
Quase sempre.	<b>36,36%</b>	13,64%	<b>59,09%</b>
Sempre	<b>22,73%</b>	0%	<b>27,27%</b>

Por que existe essa diferença de percepção entre colaboradores e gerentes? Como se dá o fluxo descendente de comunicação nos dois níveis? Os canais de comunicação são os mesmos para os dois níveis? Será que a comunicação interna está sendo eficiente? Será que a empresa tem um processo decisório participativo?

As questões 11,12 e 13 referem-se à comunicação interna e a questão 05 à comunicação externa. Seguem abaixo as referidas questões:

Questão 11) Como você classifica os meios de comunicação da empresa?(C.I, memorando,e-mail,telefonemas, reuniões...)

Questão 12) Como você avalia a qualidade da comunicação dentro da empresa?

Questão 13) Você acha que a comunicação na empresa é clara e transparente?

Questão 05)Como você considera a comunicação com os clientes externos da empresa?

Podemos observar através dessas questões que a qualidade da comunicação interna é bem semelhante à qualidade da comunicação externa, tanto na percepção do corpo gerencial quanto na percepção dos colaboradores.

Para o corpo gerencial, a qualidade da comunicação externa e interna apresentou um percentual de 86,37% entre “boa” e “muito boa”. Para os atendentes, houve uma sutil tendência para a comunicação externa, onde 86% opinaram que a qualidade estava entre “boa” e “muito boa” e 62% opinaram que a qualidade da comunicação interna estava entre “boa” e “muito boa”. Esse fato é um ponto positivo para a empresa em questão, pois a qualidade da comunicação interna caminha lado a lado com a qualidade da comunicação externa.

O questionário mostra que a empresa tem grandes vantagens no processo comunicativo, pois tanto na qualidade, meios de comunicação quanto na velocidade de comunicação estão com um bom percentual, 77,65% e 60% respectivamente, na faixa de “boa” e “muito boa”. Em relação à clareza e transparência da comunicação nesta empresa, é considerada boa, mas com certa atenção, pois apenas um pouco mais da metade das pessoas pesquisadas (55,29%), considera entre “sempre” e “quase sempre”. Entretanto a empresa precisa dedicar um pouco mais de atenção a alguns quesitos, a exemplo a comunicação ascendente, que podem tomar uma proporção maior e assim afetar o bom funcionamento da empresa e colocar em risco o que está em situação boa e excelente.

Dentre as dificuldades mais comuns no processo de comunicação da empresa em questão, temos uma mesma tendência na percepção do corpo gerencial e nos atendentes. Em ordem decrescente, para o corpo gerencial os maiores problemas de comunicação são: os mal-entendidos e os boatos (57%), a omissão de informação (30%) e a falta de objetividade (13%). Para os atendentes são: os mal-entendidos e os boatos (64%), falta de objetividade e omissão de informação (36%). Ao aperfeiçoar seus mecanismos de comunicação interna, ocorrerá uma tendência natural de redução desses problemas.

## **CONCLUSÃO**

As organizações funcionam a partir de processos de comunicação. As redes de comunicação interligam todos os colaboradores da empresa e ajuda a alcançar os objetivos comuns. A comunicação é essencial para o bom funcionamento, integrado e consistente dentro de toda empresa. É por isso que o desenho organizacional tem a finalidade de facilitar e assegurar o processo de comunicação e a tomada de decisão dentro de uma organização, tornando a comunicação indispensável para que isso ocorra da melhor maneira possível.

A linguagem usada na organização deve ser construída com base na consonância e na consistência, para que as mensagens tenham um significado claro, conciso e homogêneo para todos os funcionários. A mensagem deve ser facilmente recebida e entendida pelos funcionários, deve ter uma linguagem estimulante para incentivar o comprometimento e o envolvimento dos funcionários com a organização.

Cada vez mais as pessoas querem saber o quê e o por quê, fazem determinadas atividades. As empresas estão mais conscientes de que não adianta pagar apenas bons salários é preciso integrar os colaboradores. As organizações estão intensificando o uso da comunicação interna como ferramenta gerencial, assim seus gerentes passam também a ser agentes comunicadores, onde devem administrar a informação e repassá-la em bom tom e volume e na hora adequada.

O cliente interno das organizações é um dos portadores de mensagem mais eficientes que uma empresa possa ter. É através desse cliente que os contatos com os diversos setores da organização são realizados de maneira correta, clara, concisa e eficiente, principalmente se este cliente interno estiver bem informado e positivamente motivado. Assim a comunicação interna nas organizações flui de forma positiva e com o mínimo de distorções e interferências, criando e mantendo abertos os canais de comunicação. Algumas atividades desenvolvidas para motivar os clientes internos para uma boa comunicação interna seriam:

1. Produção de um videocassete, incentivando uma conversa franca e aberta com o diretor da empresa;
2. Criação e lançamento de uma campanha motivacional;

3. Manual de integração, apresentando a empresa e seus benefícios;
4. Um boletim, para garantir aos clientes internos, informação em 1º lugar.

Este trabalho procurou demonstrar que a comunicação interna é uma ferramenta essencial e importante para as organizações se manterem no mercado frente a crescente competição e aos avanços tecnológicos.

A boa comunicação interna exige que as organizações fundam o olhar quantitativo ao qualitativo e que tenham um fluxo de informações ascendentes e horizontais, onde o diálogo seja um fator primordial. Assim, o mecanismo de comunicação interna no processo comunicativo deve assegurar posturas assertivas, francas e abertas. Deve ter também perfis de linguagem questionadora e não de julgadora, ter uma abordagem espontânea e não ameaçadora. A mensagem deve vir com um sentido para que possa ser entendida e internalizada pelos funcionários.

As organizações devem procurar ouvir seus clientes internos e difundir a comunicação em todos os níveis de forma clara e concisa para que todos possam internalizar os objetivos, as metas e a missão da organização. O que ocorre muitas vezes é que essa comunicação não está adequada, estruturada e controlada. Essa ausência se dá por uma falta de estruturação da comunicação e de estratégias por parte da empresa.

Para manter-se frente à concorrência é preciso estar sempre atento ao processo de mudança organizacional, pois é preciso mudar para acompanhar as tendências do mercado – cada vez mais internacionalizado, diversificado e competitivo – sobrevivendo dentro de um mercado mais agressivo e complexo. A comunicação é a melhor arma para renovar e desintoxicar o ar de acomodação, humanizar relações e criar um ambiente favorável. Não podemos esquecer que se a melhor arma para mudar as cabeças das pessoas é a comunicação, a mais poderosa ferramenta para isso é o planejamento, pois sem planejamento a comunicação interna não obterá êxito.

Para se estabelecer um plano ou até mesmo uma estratégia, deve-se primeiramente elaborar um diagnóstico situacional a fim de ser obter informações sobre

as características dos empregados, pois as empresas são compostas por diferentes tipos de empregados com valores, culturas e atitudes diferenciadas que são levadas em conta no plano de comunicação. Após o estabelecimento de um plano, se faz necessário escolher os suportes comunicacionais que serão utilizados. Assim o gerente ou administrador pode utilizar-se de conversas, reuniões, mensagens em publicações da empresa, correio eletrônico, memorandos, cartas, telefonemas, manuais de políticas e procedimentos, para se comunicar com seus colaboradores.

Vimos também que a pesquisa de clima organizacional (PCO) é mais uma ferramenta importantíssima no elo entre empresa e colaboradores a fim de que se construa uma unidade competitiva. Muitas empresas já adotam no seu planejamento estratégico esse tipo de pesquisa interna, e cada vez mais vem ganhando espaço dentro das organizações e sendo disseminada por várias empresas de consultoria.

Não basta ter um excelente planejamento econômico financeiro, qualificações ISO's<sup>7</sup>, marketing de produtos bem posicionado se a estrutura interna não se faz entender, se o que foi dito no nível estratégico foi entendido no nível operacional e vice-versa. O papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e externamente, ajudando a posicionar a empresa junto ao mercado externo.

No caso da pesquisa realizada, observamos que segundo a percepção de gerentes, assistentes e colaboradores, a empresa precisa aprimorar sua comunicação descendente. Pelo tipo de atividade que executa (restaurante fast-food), a empresa pesquisada deve procurar meios de comunicação interna, de caráter formal e informal que melhorem a troca de informações entre gerentes e subordinados.

Como alguns aspectos relacionados à velocidade, ao meio e à qualidade da comunicação apresentam resultados positivos, a empresa apresenta potencial para aperfeiçoar as vantagens que dispõe e reduzir os problemas que impactam no seu processo de comunicação.

---

<sup>7</sup> International Organization for Standardization. É um conjunto de normas internacionalmente reconhecidas que definem os requisitos a serem considerados por uma organização a fim de garantir um nível de qualidade aos seus produtos ou serviços.

As organizações devem viabilizar o entendimento e a compreensão da filosofia humanista e permitir que seus empregados entendam e compreendam a filosofia e a missão da empresa estudando os melhores meios para fazer circular as informações desejadas.

Portanto, a comunicação dentro das organizações não se resume somente a transmitir informações, mas sim em promover a mudança no comportamento dos funcionários a fim de que eles realizem um melhor trabalho, aumentando a produtividade e direcionando a empresa ao alcance das metas.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Vitor. **A Comunicação Interna na Empresa**. Práxis, 2001.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 9ª Edição. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª edição. São Paulo: Makron Books, 1997.

— **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

— **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Tradução de Idalberto Chiavenato. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

— **Recursos humanos**. Edição compactada. São Paulo: Atlas, 2002, p. 96.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudo de caso**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica... Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas**. Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

G1 portal de notícias da globo. Globo online. Rio de Janeiro, 05 out. 2006. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1322098-5598,00.html>. Acesso em 23 de out. 2006.

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

KATZ, Daniel; KANT, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. Tradução de Auriphebo Simões. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1987.

KELLER, Cleverson. **Aprendendo a Aprender: Introdução a Metodologia Científica**. Vozes, 1985.

KOCHE, Carlos José; **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOFMAN, Fred; **Metamanagement: A nova Consciência dos Negócios.** Willis Harman House.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

NASSAR, Paulo; FIGUEREDO, Suzel. **Pesquisa Comunicação Interna 2002.** Instituto ABERJE de pesquisa. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/novo/acao\\_pesquisa.asp#](http://www.aberje.com.br/novo/acao_pesquisa.asp#). Acesso em: 20ago.2006

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Quarter, 1994.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

SCHERMERHORN JR, John R; JAMES, Hunt G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução de Sara Rinka Gedanke. 2ª Edição. Porto alegre: Bookman. 1999.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## **ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO**

<b>PESQUISA DE COMUNICAÇÃO</b>					
SEXO:	MASC.	FEM		IDADE:	

FUNÇÃO DE GERÊNCIA:	SIM	NÃO
TEMPO DE EMPRESA:		

**Marque com um "X" a resposta que mais você se identifica.**

1. Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerente?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

2. Como você classifica a comunicação entre colaborador e supervisão?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

3. Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerência administrativa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

4. Como você classifica a comunicação entre colaborador e diretoria?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

5. Como você considera a comunicação com os clientes externos da empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

6. Você considera que suas opiniões são levadas em consideração?

Nunca	As vezes	Quase sempre	Sempre
-------	----------	--------------	--------

7. Você teve ou tem dificuldades de se comunicar dentro da empresa?

Nunca	As vezes	Quase sempre	Sempre
-------	----------	--------------	--------

8. Você se sente a vontade para se expressar dentro da empresa?

Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
-------	----------	--------------	--------

9. Como você avalia seu conhecimento sobre a importância da sua atividade dentro da empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

10. Você acha a pesquisa de clima importante?

Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
------------------	-------------	------------	------------------

11. Como você classifica os meios de comunicação da empresa? (C.I, memorando, e-mail, telefonemas, reuniões...)

Ruim	Satisfatório	Boa	Excelente
------	--------------	-----	-----------

12. Como você avalia a qualidade da comunicação dentro da empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Excelente
------	--------------	-----	-----------

13. Você acha que a comunicação na empresa é clara e transparente?

Nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
-------	----------	--------------	--------

14. Como você avalia a comunicação informal na empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

15. Como você considera a comunicação verbal na empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

16. Você avalia a velocidade da comunicação na empresa?

Ruim	Satisfatória	Boa	Muito Boa
------	--------------	-----	-----------

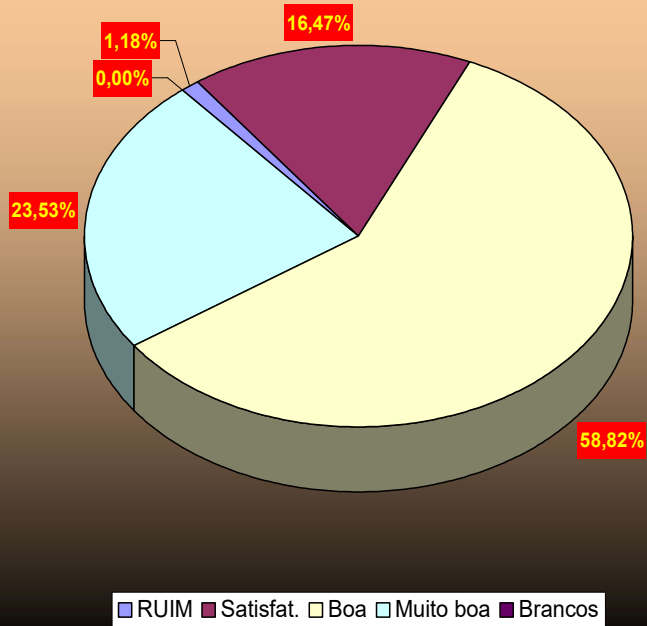
17. Quais as dificuldades mais comuns no processo de comunicação da empresa?

**Pode marcar mais de uma opção.**

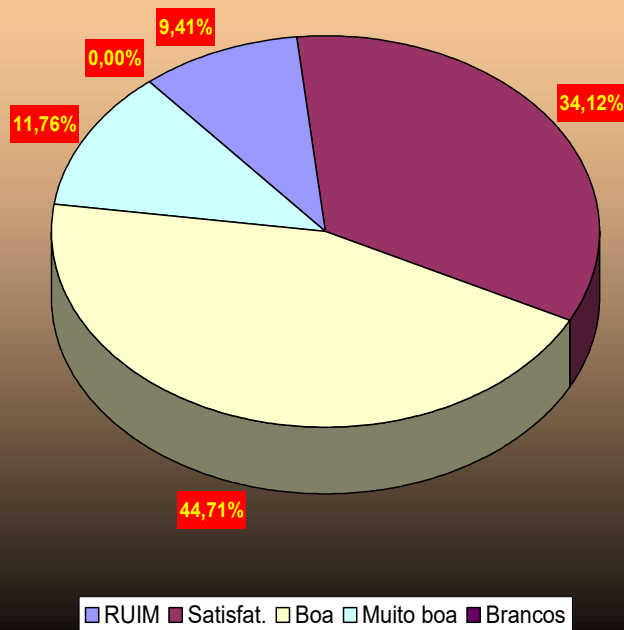
<input type="checkbox"/> Mal-entendidos	<input type="checkbox"/> Falta de objetividade	<input type="checkbox"/> Omissão de informação	<input type="checkbox"/> Boatos
---	--	--	---------------------------------

## **ANEXO B - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

1. Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerente?

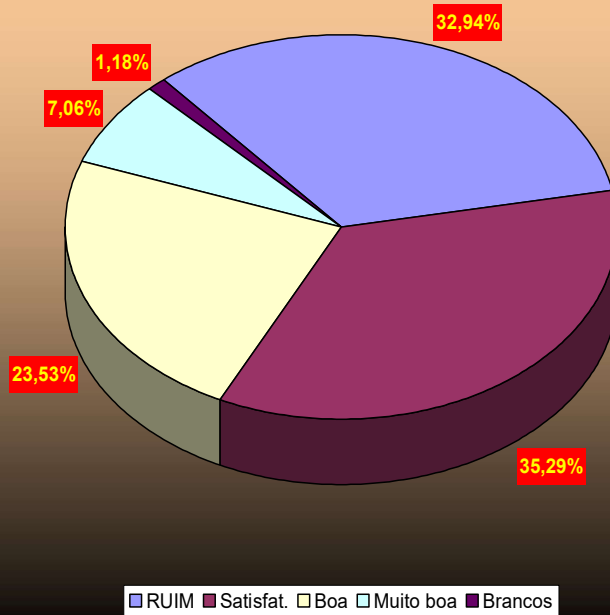


2. Como você classifica a comunicação entre colaborador e supervisão?

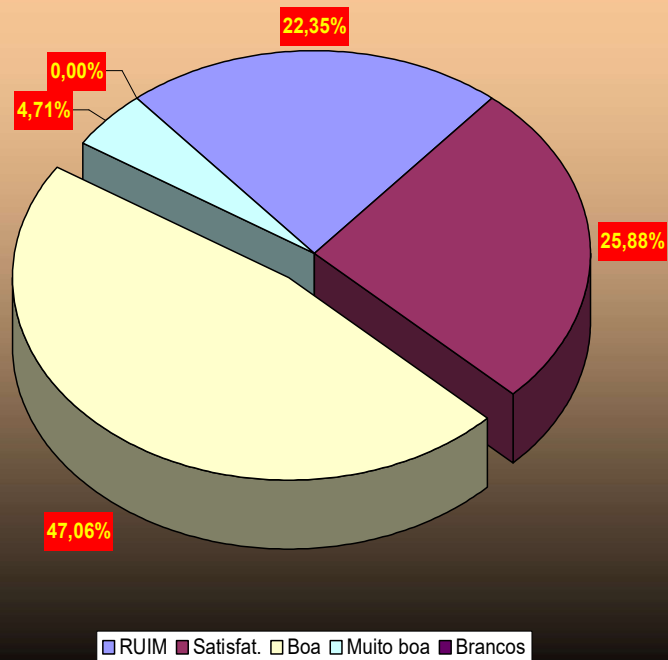




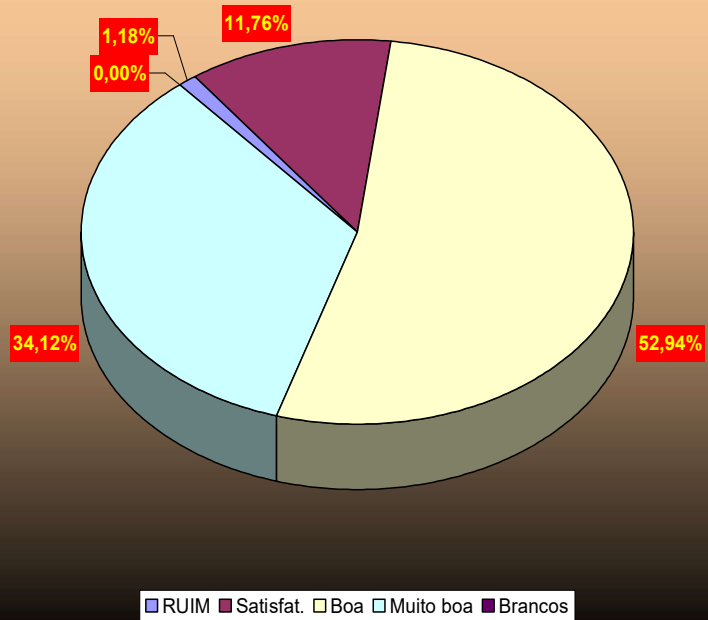
3. Como você classifica a comunicação entre colaborador e gerência administrativa?



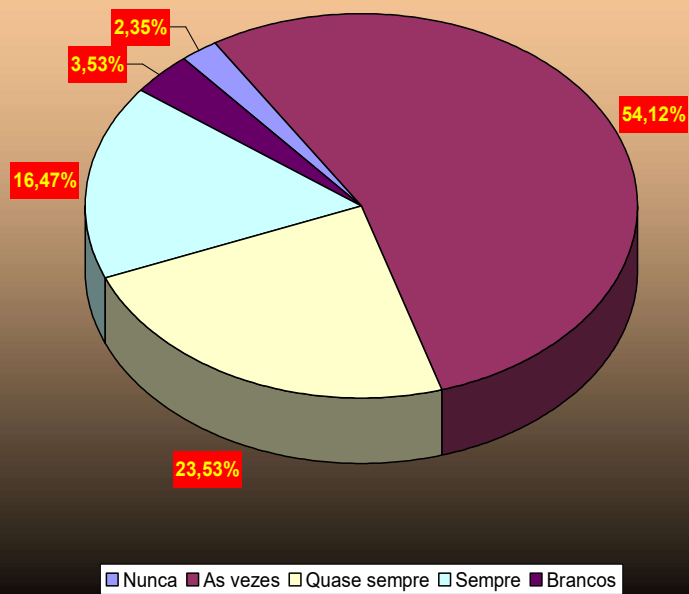
4. Como você classifica a comunicação entre colaborador e diretoria?



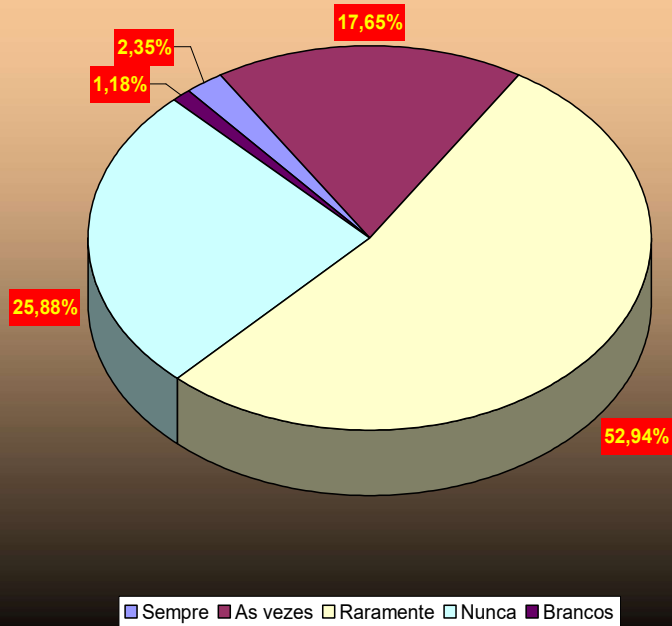
5. Como você considera a comunicação com os clientes externos?



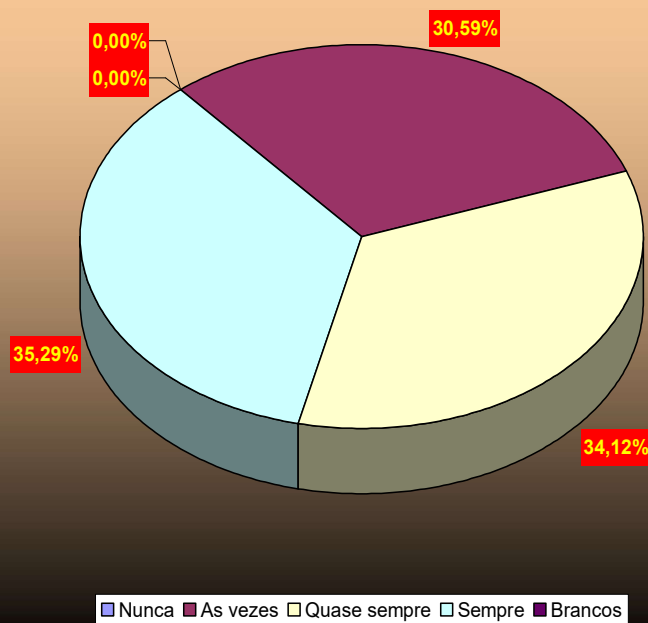
6. Você considera que suas opiniões são levadas em consideração?



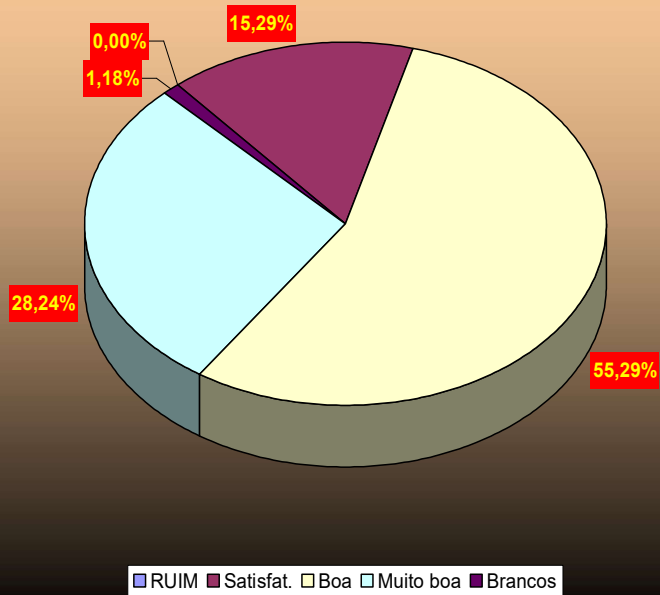
7. Como você avalia a qualidade da comunicação dentro da empresa?



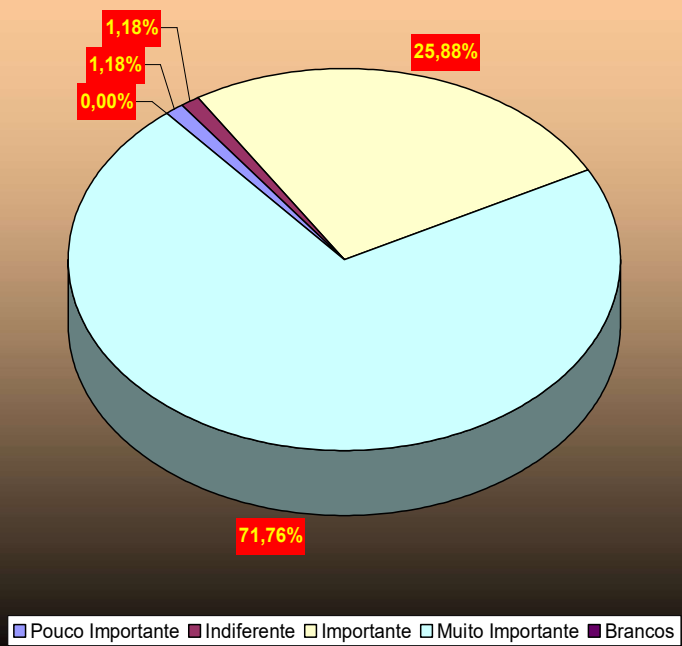
8. Você se sente a vontade para se expressar dentro da empresa?



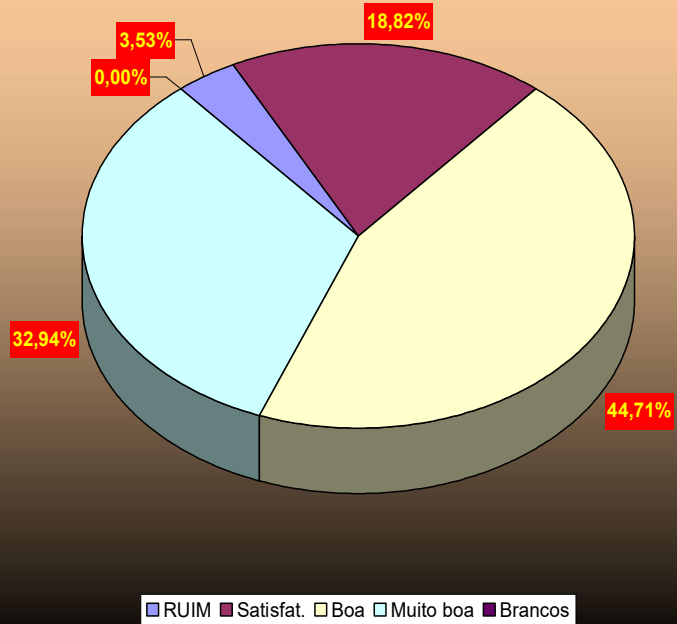
9. Como você avalia seu conhecimento sobre a importância de sua atividade dentro da empresa?



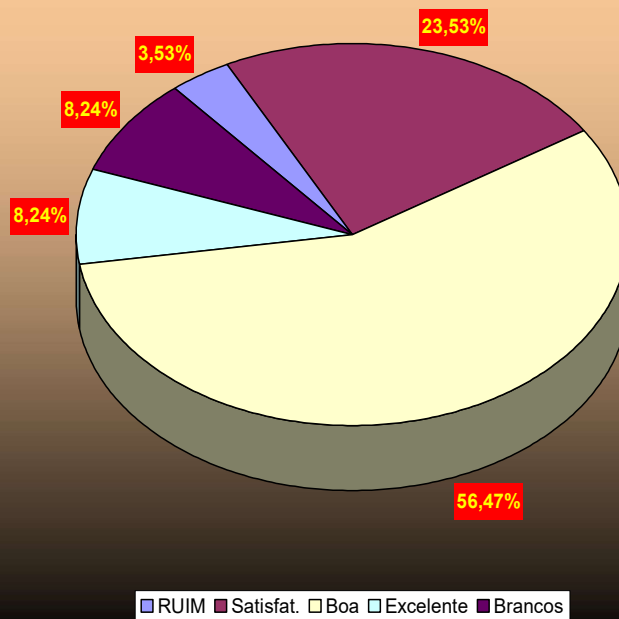
10. Você acha a pesquisa de clima importante?



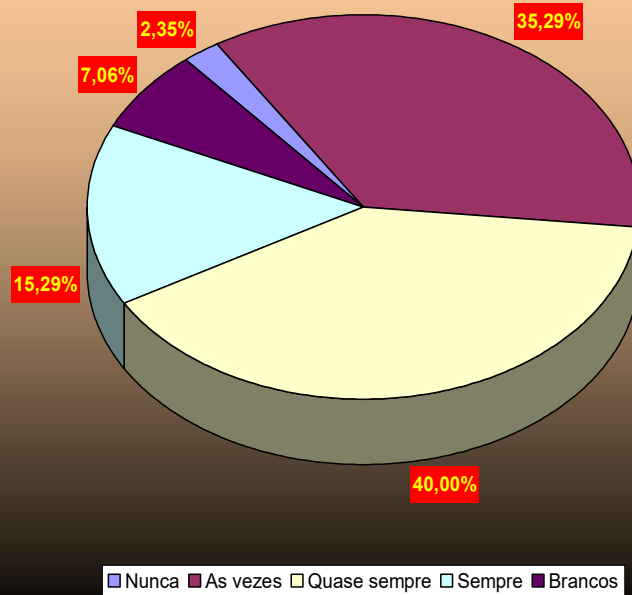
11. Como você classifica os meios de comunicação da empresa?



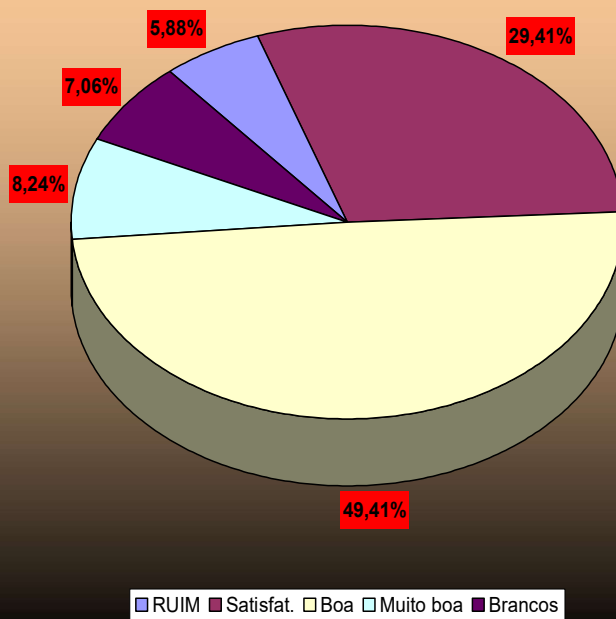
12. Como você avalia a qualidade da comunicação dentro da empresa?



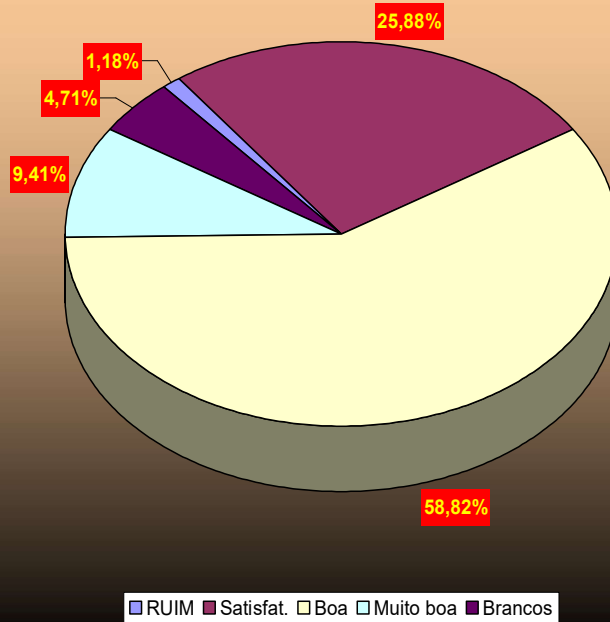
13. Você acha que a comunicação na empresa é clara e transparente?



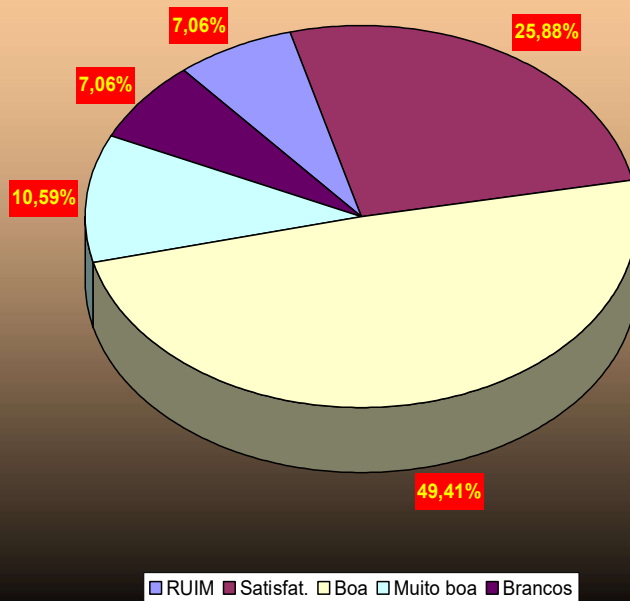
14. Como você avalia a comunicação informal na empresa?



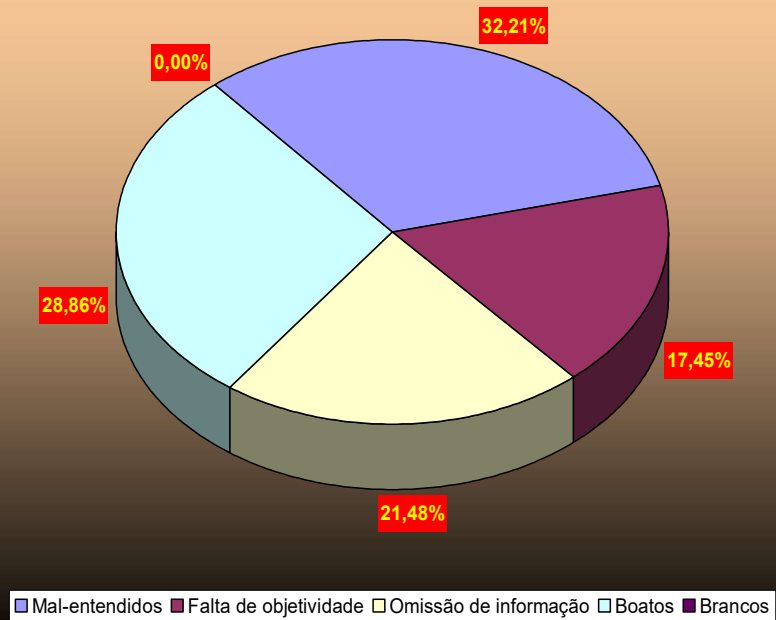
15. Como você considera a comunicação verbal na empresa?



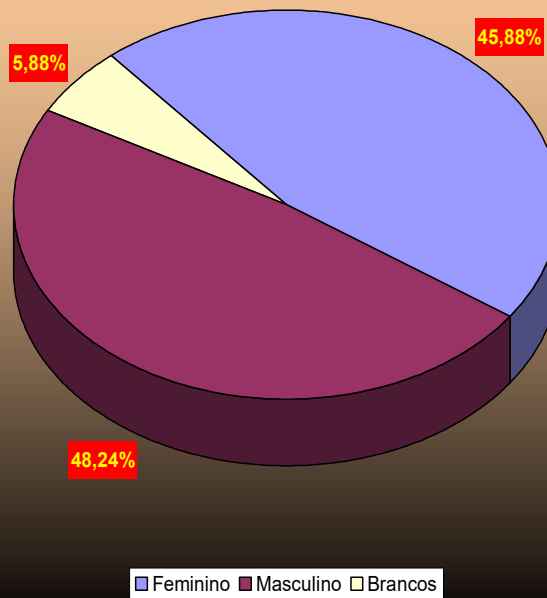
16. Como você avalia a velocidade da comunicação na empresa?



17. Quais as dificuldades mais comuns no processo de comunicação da empresa?

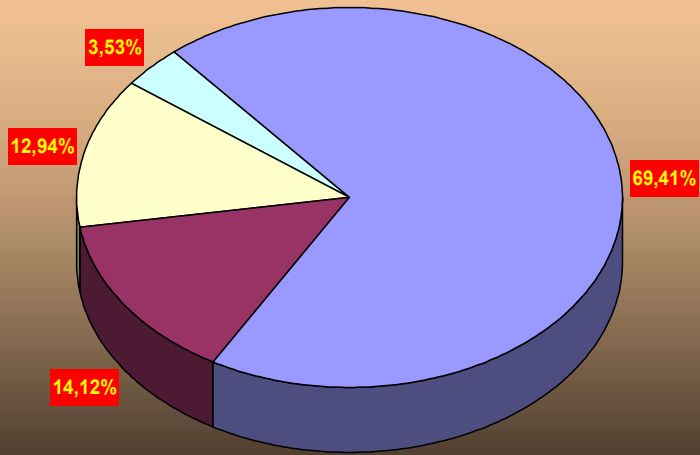


SEXO



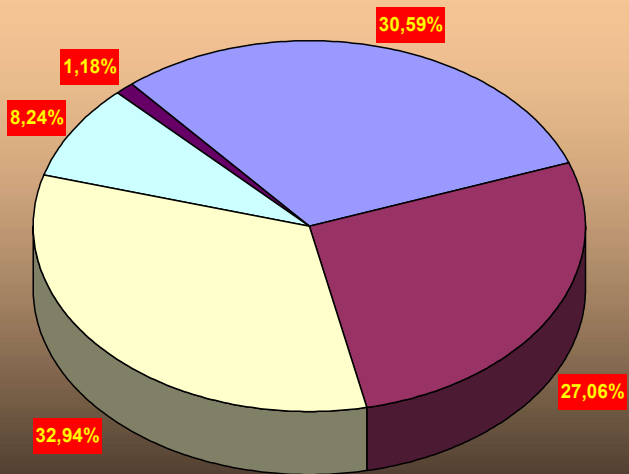


### IDADE



De 16 a 20 anos De 21 a 25 anos Acima de 25 anos Brancos

### TEMPO DE EMPRESA



Até 6 meses De 7 meses a 1 ano De 1 ano 1 mês a 2 anos Acima de 2 anos Brancos