

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

SANDRA RIBEIRO MAIA

FORTALEZA – JUNHO/2000

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

SANDRA RIBEIRO MAIA

Nancy Fernandes Matias
Orientadora

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

FORTALEZA – JUNHO/2000

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, 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 seja feita de acordo com as normas de ética científica.

_____	Média
Sandra Ribeiro Maia	_____
_____	Nota
Prof. Nancy Fernandes Matias Orientadora da Monografia	_____
_____	Nota
Prof. Márcia de Negreiros Viana Membro da Banca Examinadora	_____
_____	Nota
Prof. Antônio Caubi Ribeiro Tupinamba Membro da Banca Examinadora	_____

Monografia aprovada em ____/____/____

“ O comércio humano, antes de ser julgável pelos procedimentos contábeis e pela ciência dos mercados, é uma questão de palavras”.

Pierre Legendre

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força, coragem e resignaçãopara superar todos os obstáculos.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida, e a meus irmãos, pelo espírito de união e amizade.

À professora Nancy Fernandes Matias, pela paciência e orientação.

À minha amiga Ivonize, pelo apoio e preocupação.

Aos meus amigos Antônio Barbosa e Ramon , pela disponibilidade e presteza dispensados a mim.

A todos da empresa Ceará Diesel S/A, que se dispuseram a ajudar, respondendo o questionário.

E a todos, que direta ou indiretamente tenham colaborado para a realização desta monografia e, que por ventura não tenham sido citados.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	04
SUMÁRIO.....	05
RESUMO.....	06
INTRODUÇÃO.....	08
PROCEDIMENTOS INTRODUTÓRIOS METODOLÓGICOS.....	10
1. CAPÍTULO 01.....	13
ASPECTOS GERAIS DA COMUNICAÇÃO.....	14
1.1. O que é Comunicação.....	14
1.2. As Funções Básicas da Comunicação.....	15
1.3. Os Elementos da Comunicação.....	16
2. CAPÍTULO 02.....	20
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.1. Comunicação Formal.....	22
2.1.1 Comunicação Descendente.....	23
2.1.2 Comunicação Ascendente (Vertical)	24
2.1.3. Comunicação Horizontal (Lateral).....	25
2.1.4 Comunicação Diagonal.....	26
2.2. Comunicação Informal.....	26
3. CAPÍTULO 03.....	28
BARREIRAS E FORMAS DE INTERVENÇÃO NO FLUXO COMUNICACIONAL.....	29
3.1. Barreiras Individuais.....	29
3.2. Barreiras Interpessoais.....	30
3.3. Barreiras Organizacionais.....	31
3.4. Barreiras Econômicas, Geográficas e Temporais.....	32
3.5. Barreiras de Canais e Meios.....	33
3.6. Barreiras Tecnológicas Básicas.....	34

4. CAPÍTULO 04.....	35
INTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS EM UMA EMPRESA	36
4.1. Metodologia.....	36
4.2. A Empresa.....	36
4.3. Análise dos Resultados.....	37
5. CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS.....	41

RESUMO

A presente Comunicação tem como objetivo problematizar a Comunicação Organizacional no contexto contemporâneo caracterizado pela globalização da economia e alteração nas bases da competição capitalista.

Tal discussão esta baseada em torno da Teoria da ação comunicativa desenvolvida por diversos autores, e de uma situação real realizada em uma empresa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: os três primeiros capítulos contem uma breve reflexão sobre as formulações desenvolvidas pelos autores, e a partir do quarto capítulo, apresentar-se-á uma descrição e considerações críticas do sistema de comunicação implementado por uma empresa privada que atua no setor de vendas.

INTRODUÇÃO

O atual contexto no qual estamos inseridos, onde a globalização da economia está nos levando a momentos sem precedentes e a tecnologia está em alta, requer das organizações que se atualizem a cada dia e sejam bastante rápidas, de modo a acompanhar tais avanços e transformações.

Com seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologia, as trocas de idéias e imagens nesse final de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. Em todo o momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

Nestes tempos conturbados de mudanças de milênio e posicionamentos competitivos no mercado global, o elemento humano tem sido chacoalhado nas organizações. Pressionados pela necessidade das empresas de crescer para competir, os colaboradores têm vivido momentos de transição angustiantes. Problemas, tais como; destruição da estabilidade, da identidade organizacional, valores, comportamentos são os mais comuns neste final de século. Diminuir as tensões dos processos de reestruturação é tarefa das mais espinhosas e a comunicação tem sido um elemento importante nesta tarefa

Atualmente, grandes empresas estão procurando amenizar este fator, desenvolvendo seus recursos humanos para alcançar suas metas e objetivos. Cada vez mais os funcionários precisam estar preparados para lidar com situações inovadoras, e a comunicação quando utilizada de maneira correta poderá torna-se uma ferramenta adequada para criar um clima propício ao crescimento.

Sendo assim, as organizações, de um modo em geral, estão muito mais voltadas para a questão do conhecimento, que passa a ser de fundamental importância para o desenvolvimento das mesmas.

Nesse sentido o processo de comunicação torna-se de suma importância para as empresas que buscam desempenhar bem seus papéis no mundo moderno. A troca de informações e de conhecimentos entre as pessoas e os diversos setores das organizações é a chave para o bom funcionamento de todo o processo organizacional.

Com base no que foi exposto acima, tentar-se-á, no decorrer deste trabalho, esclarecer, através de pesquisas bibliográficas e também com um pouco de senso crítico, a importância da comunicação no processo organizacional como um todo, e como esta pode contribuir para o andamento de todas as suas atividades vitais e para a sua permanência no mercado.

PROCEDIMENTOS INTRODUTÓRIOS METODOLÓGICOS

Depois de muito tempo relegada a um segundo plano e sem muita atenção por parte das Diretorias, a comunicação passou a ser encarada com seriedade devida a partir da conscientização por parte das organizações, da importância das pessoas para o seu desempenho satisfatório.

A colaboração de todos nesse processo é essencial, pois para haver comunicação é necessário que todos estejam em sintonia contínua com as diversas áreas da empresa da qual fazem parte, trocando informações e conhecimentos.

No entanto, para que flua de modo a contribuir para o sucesso de uma empresa, a comunicação deve ser encarada com bastante seriedade, devendo-se considerar os diversos fatores que possam influenciar no fluxo de informações dentro de uma empresa.

Sabe-se, porém, que isso não é nada fácil de se conseguir, tendo em vista as diversas barreiras que possam existir dentro de cada organização.

Com base no que foi exposto, surge então a seguinte problemática central:

Há influência relevante da comunicação interpessoal no equilíbrio e desenvolvimento das organizações?

Objetivando responder a essa questão, identifica-se a seguinte hipótese:

Para que ocorra cada uma das diversas atividades no âmbito da organização faz-se-a necessária a troca de informações não só entre as pessoas como também entre os vários setores que dela fazem parte. E para que ocorra essa troca deve haver integração entre os membros dessa organização. Dessa forma, a comunicação interpessoal é fundamental para o andamento de qualquer processo dentro de uma organização.

A partir do que foi abordado até então, tem-se como objetivo geral deste trabalho expor a influência da comunicação no processo organizacional como um todo, objetivando esclarecer que desde a produção, a eficiência, a aceitação no mercado, bem como o alcance da qualidade podem ser influenciados pelo sistema de comunicação dentro das organizações.

Sendo então objetivo específico:

- Apresentar os conceitos e modelos do processo de comunicação, procurando com isso aprofundar os conhecimentos acerca do assunto para que se possa compreender sua relevância para o mundo moderno.

- Analisar as possíveis barreiras e formas de intervenção no fluxo comunicacional a fim de mostrar que barreiras internas podem dificultar tanto as comunicações interpessoais quanto organizacionais.

- Mostrar como acontece o processo de comunicação no espaço organizacional, através da exposição de uma situação real, bem como, levantar considerações críticas do sistema de comunicação implementado por essa empresa privada que atua no setor de vendas.

Como é sabido a comunicação dentro de uma organização é fundamental para o andamento de qualquer atividade ali executada. É através da comunicação que se viabiliza todos os processos organizacionais.

Dessa forma, tem-se como referencial teórico para este trabalho as seguintes citações:

Reafirmando a idéia relativa à importância da comunicação para as empresas em nossos dias,

TORQUATO(1986:16) cita:

“(...) uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém (...)”.

As formas de se comunicar dentro de uma organização devem ser muito bem administradas para que o fluxo de informações e as relações interpessoais sejam bem sucedidas.

THAYER(1979,122) afirma: “ como todos os sistemas vivos, as organizações se estabelecem e se mantêm a si mesmas através da comunicação com o meio ambiente e com suas partes”.

Com relação à relevância da comunicação interpessoal para o sucesso organizacional,

THAYER (1979,37) coloca ainda que:

“A comunicação interna é para uma organização, o que o sistema psicológico representa para o organismo: permite à organização aprender ter consciência de si mesma, ser inteligentemente adaptava e criativamente agressiva diante do meio ambiente”.

Entretanto cabe ao líder utilizar a linguagem que melhor será percebida por seus subordinados dentro de uma organização para que suas idéias sejam realmente executadas da

forma desejada e que todos se sintam impulsionados para, unidos, atingirem o objetivo comum, que se resume no sucesso da empresa como um todo.

Para CARLZON (1994,83) “As mensagens mais poderosas são as simples e diretas que podem servir como um grito de guerra para todos os tipos de pessoas, através de todos os níveis da empresa”.

Fundamentando-se em pesquisas bibliográficas, tentar-se-á demonstrar aqui a importância de um sistema de comunicação em uma organização, bem como todos os seus processos que podem ser influenciados por suas relações internas. Para isso, o trabalho seguirá a seguinte metodologia:

No primeiro capítulo, no qual está sendo discorrido os procedimentos metodológicos que antecedem o desenvolvimento propriamente dito da monografia, veremos uma breve e concisa explicação sobre conceitos e teorias do processo de comunicação, objetivando fazer a familiarização com o tema e comprovar o quanto é importante o assunto para o momento atual.

No segundo capítulo apresentar-se-á as formas de comunicação dentro de uma organização, visando apresentar como deve funcionar um fluxo comunicacional bem sucedido.

No terceiro capítulo serão abordadas as barreiras e forma de intervenção no fluxo comunicacional, discorrendo desde os obstáculos pessoais aos definidos pelo ambiente externo a empresa, bem como a influencia dos aspectos geográficos.

No quarto capítulo será apresentado a metodologia do estudo em uma empresa, bem como a descrição das referencias consideradas importantes para proceder a análise do processo de comunicação.

No capítulo cinco apresentar-se-a as conclusões do estudo bem como algumas sugestões consideradas relevantes a luz da teoria.

Acredita-se que o presente estudo venha a contribuir para que outros trabalhos nesta área sejam desenvolvidos como continuidade ou ainda como orientação para quem deseja aprofundar-se no estudo do processo de comunicação, até porque não considera-se o estudo em parte como conclusivo.

CAPÍTULO 01
ASPECTOS GERAIS DA COMUNICAÇÃO

ASPECTOS GERAIS DA COMUNICAÇÃO

Depois de muitas teorias e grandes mudanças nas organizações, como reengenharia, “downzize” etc que motivaram enormes transformações nas empresas, existe neste contexto uma consciência de que todo o trabalho realizado depende de uma ferramenta tão primordial quanto antiga: a boa e velha comunicação.

Atualmente, não se concebe uma organização que não veja em seu sistema de comunicação a ferramenta fundamental para o andamento de todas as suas atividades vitais e para a sua permanência no mercado.

Portanto, para que se entenda melhor a relevância do sistema de comunicação dentro de uma organização que deseja ser eficiente e efetiva em nossos dias são necessárias algumas colocações com relação aos conceitos e as teorias sobre o referido sistema.

1.1. O que é comunicação

Com o objetivo de tornar mais claro o significado da palavra comunicação torna-se necessário envolvê-lo com outros três conceitos básicos para melhor compreensão do assunto:

1. **DADO** – é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência;
2. **INFORMAÇÃO** – é um agrupamento de dados que aumenta o conhecimento ou reduz a incerteza sobre algo;
3. **COMUNICAÇÃO** – é quando uma pessoa compartilha uma informação a outra ou a outras pessoas.

A palavra “comunicação” vem do latim “comunicare” que significa “ pôr em comum”. Comunicação é convivência, esta na raiz da comunidade, agrupamento com características de forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa aceção supõe a existência de um fator fundamental na comunicação humana: a compreensão que ela exige para que se possa colocar em “comum” idéias, imagens e experiências.

No entanto, existem várias definições de comunicação.

Segundo CHIAVENATO(1994,120) “Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”.

LEE THAYER (1979,31) afirma: “Comunicação é a mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo”.

Como afirmaram SUASSUNA & FARIA (1982:1)

“ Comunicação é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”.

Entretanto, nenhuma dessas definições é capaz de explicar com precisão o significado da comunicação, visto que, esta é muito mais complexa que qualquer anotação que se possa apresentar.

Porém, o nosso objetivo aqui não é esgotar o referido assunto, e sim nortear o estudo sobre o tema em questão.

Para que se entenda melhor o que é comunicação, serão apontadas a seguir as funções da comunicação.

1.2. As funções básicas da comunicação

a) adaptação. Por estar sempre receptivo à comunicação por parte do meio ambiente ao qual esta inserido, ao ser humano é permitido adaptar-se para alcançar os objetivos instintivos ou intencionais. Aqui, a função é de receber e processar fatos interiores e externos, tendo em vista a adaptação a algum aspecto do meio ambiente.

b) outra função básica da comunicação é comunicar-se com algum componente vivo do meio ambiente, de modo a estabelecer, manter, explorar ou alterar a relação desse ser vivo com quem está se comunicando com ele. Neste sentido, a função é de produzir, gerar ou disseminar dados dirigidos a outrem, a fim de adaptar a outra pessoa a quem está produzindo a comunicação.

Entende-se, portanto, que a primeira função diz respeito ao fato de as pessoas tentarem adaptar-se ao meio ambiente, e a segunda, diz respeito ao fato de as pessoas tentarem adaptar o meio ambiente a si.

A comunicação é inevitável e acontece a todo instante, quer se estabeleça ou não uma conexão com alguém, quer se planeje ou não o processo. Até mesmo quando não pronunciamos uma palavra sequer, somos capazes de nos comunicar. Trata-se de um processo

baseado na reciprocidade, e para tanto, deve refletir o duplo fluxo da informação entre o emissor e o receptor, dado que uma pessoa sozinha não pode se comunicar, pois o ato de comunicar requer outra pessoa para receber a comunicação.

1.3. Os elementos da Comunicação

Dessa forma, para que se possa obter uma comunicação eficaz dentro da organização, primeiro deve-se compreender o processo de comunicação, o grau de fidelidade que há nesses processos e conhecer o papel de cada uma das variáveis que dele fazem parte.

Em 1948, Shannon e Weaver, propuseram um modelo que tem sido utilizado até os dias atuais. Na discussão que se segue, vamos descrever cada um dos principais elementos desse modelo:

EMISSOR (FONTE): é a pessoa que inicia a comunicação. Numa organização o emissor será a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-las a uma ou mais pessoas. Na comunicação, se deseja que esta seja a mais fiel possível. O ruído e a fidelidade São as duas faces da mesma moeda. Se houver ruído reduz a fidelidade; se reduz o ruído aumenta a fidelidade.

Há quatro fatores inseridos na fonte que determinam a fidelidade da comunicação:

1. Habilidades de comunicação: existem cinco habilidades verbais: a escrita e a palavra (codificadoras), a leitura e a audição (decodificadoras), e o raciocínio que engloba ambas funções.

Filósofos e Psicólogos vêm ao longo do tempo tentando identificar quais os ingredientes do raciocínio. Sabe-se que nós temos uma capacidade de raciocinar diante de qualquer circunstância, de visualizar algo em nossa mente quando vistos antes. Sabemos também que a linguagem exerce uma influência sobre essa nossa visualização mental, isto é raciocinar. Quando dizemos “bola” imediatamente entendemos do que se trata, porém, se não temos uma palavra para descrever esse objeto, a nossa compreensão fica mais difícil.

Portanto, para que a fonte consiga atingir seu objetivo é preciso ter essa habilidade, ou seja, saber associar a linguagem com objetos já vistos.

2. Atitudes: afetam os meios pelos quais a fonte se comunica, sendo estas de três formas:

➤ **Atitudes para consigo** – é o complexo de variáveis que se reúnem para firmar a personalidade do indivíduo. Por exemplo, um candidato a um emprego pode colocar seu futuro em perigo quando se mostra o “super-profissional” o quem sabe de tudo, ou aquele que

se mostra apático, medroso e tímido. A maneira como nós nos vemos influenciará a nossa forma de comunicação e, conseqüentemente, seus efeitos.

➤ **Atitudes para com o assunto:** é a crença e/ou opiniões de um determinado assunto. Um vendedor que não acredita naquilo que ele está vendendo, provavelmente não terá um bom êxito em suas vendas. Para uma comunicação efetiva a valorização daquilo que estamos abordando é essencial.

➤ **Atitudes para com o recebedor:** a forma como nós vemos ou agimos em relação a outros influencia a nossa comunicação com o mesmo. Atitudes de desprezo, rejeição ou aversão, apontam para uma sensação de menosprezo, dificultando dessa forma, a relação entre a fonte e o receptor.

3. Nível de conhecimento: a profundidade do tema/assunto que está sendo comunicado é uma das determinantes de efeito. Porém, mesmo a fonte dominando o assunto, pode haver erro na comunicação pelo excesso de termos técnicos na transmissão da mensagem.

4. Sistema sócio-cultural: estamos inseridos num contexto sócio-cultural que influencia nossa vida diária. Conceitos, tais como; valores, crenças, status social são essenciais na condução de um processo comunicativo. Dessa forma, é importante que o produtor da mensagem tenha uma percepção sobre a posição social e cultural do receptor. Neste contexto, a hierarquia serve como orientação para a recepção desejável de uma mensagem. As empresas, por exemplo, seguem esse padrão. A forma como os funcionários da alta administração se vestem, expressa essa posição, e dessa forma, exigem um certo respeito e educação no momento de uma comunicação com subordinados.

CODIFICAÇÃO: é quem codifica a mensagem enviada pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal.

MENSAGEM: é a forma física na qual o emissor codifica a informação

CANAL: é o meio de comunicação entre um emissor e um receptor. Para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. As necessidades e as exigências do receptor também devem ser consideradas ao se escolher um canal. Por exemplo, uma mensagem bastante complicada deve ser transmitida através de um canal que permita ao receptor examiná-la várias vezes. Embora, os administradores tenham muitos canais

disponíveis, muitas vezes, eles não sabem usar os mais eficazes. Suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal. Uma pessoa pode usar o telefone porque não gosta de escrever, enquanto outra continua usando memorandos escritos à mão quando o correio eletrônico seria muito mais eficiente.

Portanto, ao escolher o canal apropriado, os administradores devem decidir se é mais importante a clareza ou o feedback, pois muitos fatores diferentes estão envolvidos no processo de comunicação, de modo, que não existe nenhuma técnica que seja sempre preferível.

RECEPTOR: é aquele que capta a mensagem do emissor. Poderá haver um grande número de receptores, como quando um memorando é destinado a todos os membros de uma organização, ou pode haver apenas um, quando discutimos algo em particular com um colega. Vale salientar também, que a mensagem deve ser elaborada tendo-se em mente a experiência passada do receptor. Um engenheiro de um departamento, por exemplo, pode ter de evitar termos técnicos numa comunicação com alguém do departamento de marketing da empresa, pois este poderá achar o engenheiro pouco receptivo a comunicação sobre demografia.

Assim como o emissor(fonte) o receptor tem as mesmas determinantes de efeitos (habilidades comunicativas, atitudes, nível de conhecimento e sistema-sócio-cultural), pois num processo de comunicação interpessoal as duas funções se confundem. Uma pessoa ora pode ser fonte, ora, receptor. Numa comunicação intrapessoal a mesma pessoa é receptor e fonte.

DECODIFICACÃO: é a interpretação e tradução de uma mensagem em informação significativa. Este processo acontece de duas formas: o receptor primeiro deve perceber a mensagem, e em seguida interpretá-la. A decodificação é-afetada pela experiência passada do receptor, por suas interpretações dos símbolos e gestos usados pelas expectativas (as pessoas tendem a ouvir o que desejam) , e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Em suma, quanto mais a decodificacao do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

RUÍDO: é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação. Pode ser interno (quando o receptor não está prestando atenção) ou externo(quando a mensagem é

distorcida por outros sons no ambiente). O ruído pode ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação.

FEEDBACK: é o retorno dado pelo receptor ao emissor, permitindo que este avalie se sua mensagem foi recebida e se o resultado esperado foi obtido. O feedback organizacional pode acontecer de várias formas, indo desde o feedback direto, até o feedback indireto, expresso através de ações ou documentos. Um pedido direto para acelerar a taxa de produção, por exemplo, pode ser atendido diretamente por um aceno afirmativo de cabeça ou indiretamente por uma quebra de recorde ou por uma greve sindical.

Vale salientar que o feedback é optativo e pode existir em qualquer grau (desde o mínimo até o completo) e em qualquer situação. Em grande parte das comunicações empresariais, quanto maior o feedback mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. Num processo imediato, por exemplo, o feedback permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas, ao contrario, o administrador pode não saber que as instruções foram recebidas e realizadas de forma errada.

CAPÍTULO 02
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de falarmos da importância do processo comunicacional nas organizações devemos compreender o que é organização.

Segundo MONTANA & CHARNOV (1998,285), “ Organização é um grupo de indivíduos unidos para a realização de uma meta em comum”. Assim, retornando à Teoria das Relações Humanas proposta por Elton Mayo, conclui-se que a comunicação é uma das necessidades básicas do ser humano, sendo imprescindível à sua interpeção com o ambiente e com as pessoas que dele fazem parte.

A comunicação está presente em todas as fases da administração e principalmente nas funções de direção. O administrador passa a maior parte do seu tempo buscando soluções rápidas e eficazes para que os processos fluam o mais naturalmente possível. Esse percentual envolve atividades que vão da leitura de correspondências a clippings, atendimento de telefonemas, a encontros com acionistas, jornalistas, autoridades e clientes.

Sobre a comunicação organizacional STONER & FREEMAN (1992,388) afirmam ainda que:

“ A comunicação tem sido caracterizada como o”sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização ”.

Sem dúvida, os administradores atuais enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais complexa. A aceleração da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação, e um ambiente instável manda sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças em valores sociais e culturais .

Portanto, é através de um fluxo de comunicação bem administrado entre as pessoas e os diversos setores que compõem uma organização que atividades básicas , essenciais ao funcionamento de qualquer empresa ocorrem devidamente.

As organizações compõem-se das seguintes atividades básicas: produção, administração de pessoal, finanças e marketing.

Para que sejam executadas as tarefas inerentes a cada uma dessas atividades é necessário que haja um bom fluxo comunicacional entre as pessoas que formam cada um desses setores e que estes também procurem estar sempre interagindo entre si através da comunicação, para que não haja mal entendidos e os objetivos sejam alcançados.

Para que sejam executadas as tarefas inerentes a cada uma dessas atividades é necessário que haja um bom fluxo comunicacional entre as pessoas que formam cada um desses setores e que estes também procurem estar sempre interagindo entre si através da comunicação, para que não haja mal entendidos e os objetivos sejam alcançados.

2.1. Comunicação Formal

Os canais de comunicação formal são estabelecidos pela estrutura da organização ou por algum outro meio formal.

A Figura a seguir dá uma visão bem nítida de como ocorre a comunicação formal dentro de uma organização hipotética.

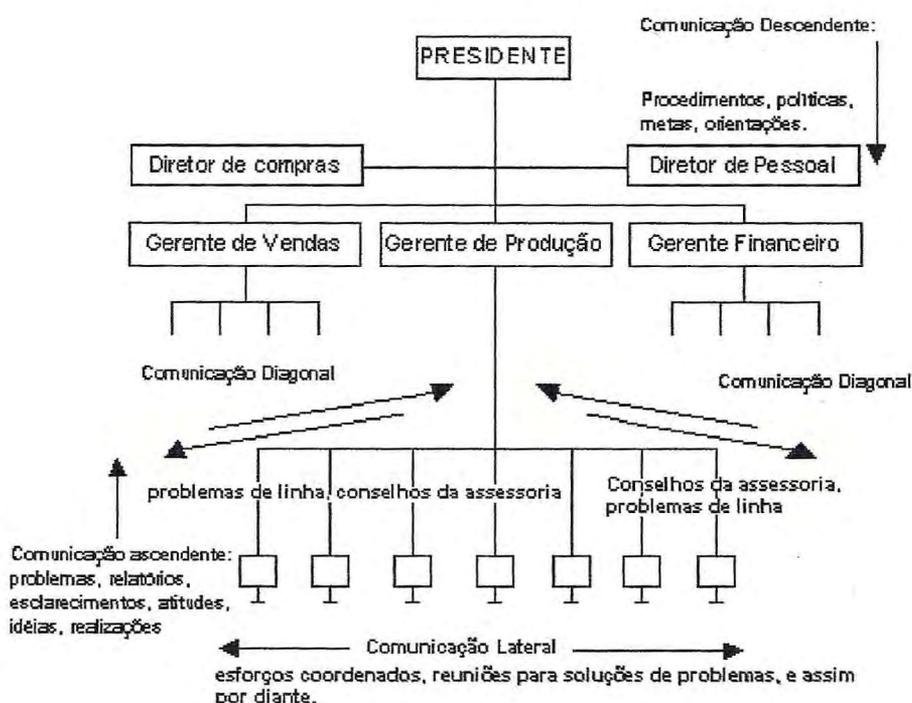


Figura 1. Os fluxos de comunicação formal em uma organização hipotética.

Fonte: MAGSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C. Administração: conceitos e aplicações. 4ª Ed. São Paulo; Harbra, 1998. P.281.

Para que se possa ter uma melhor compreensão, torna-se necessário explicar como ocorre cada uma das formas comunicacionais que aparecem a seguir.

2.1.1. Comunicação Descendente

A comunicação descendente representa a cadeia formal de comando da cúpula para a base. Baseia-se nos relacionamentos de autoridade-responsabilidade que seguem o organograma. E tem por objetivo assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização.

Nesse processo cabe ao administrador:

- Determinar o teor, informando o que as pessoas devem fazer e como fazê-la;
- Transmitir ordens diretas e inequívocas, evitando ambigüidades, má interpretação e não receptividade à ordem;
- Evitar dar muitas ordens ao mesmo tempo;
- Repetir as ordens sempre que for necessário;
- Comunicar as informações através dos canais certos.

Para alcançar uma comunicação efetiva com todos os subordinados, o superior deverá utilizar todos os meios comunicativos possíveis.

Dentre esses, têm-se documentos como ofícios, memorandos ou cartas oficiais que são meios de comunicação confiáveis por transmitirem, ao longo da cadeia hierárquica, as ordens, metas e informações estabelecidas. Os manuais de instruções também são ferramentas que ajudam a apresentar a estratégias globais da empresa e suas expectativas em relação aos funcionários de todo os níveis hierárquicos.

Existem também as reuniões que são eventos rotineiros e muitas vezes desgastastes. Porém, dependendo da capacidade do administrador de planejar as reuniões objetivas e eficazes resultar-se-á na mobilidade de idéias, experiências e originar-se-ao diretrizes norteadoras de atividades em equipe.

Outras maneiras igualmente eficientes de comunicação interna são os quadros de avisos e murais onde são fixados avisos operacionais, informações utilitárias, avisos departamentais ou manifestações livres de natureza cultural dos próprios funcionários.

Os jornais internos da mesma forma, constituem expressiva parcela da comunicação empresa. Com ampla circulação em toda a organização TORQUATO (1991,205), afirma:

“os jornais exercem o importante papel de integração comunitária, segurança no trabalho, aperfeiçoamento de clima, preservação de cultura, transparência normativa, (...), controle de qualidade, lazer e associativismo, introdução de mudanças e aumento de produtividade”.

Porém, a comunicação também envolve símbolos. O estilo de vida dos superiores hierárquicos é cuidadosamente observado pelos subordinados. A lógica profissional passa a exigir do administrador uma maneira de agir e de se vestir diferenciada. O comportamento e o estilo do executivo poderá confirmar uma personalidade artificial do superior, impedindo alguns canais de comunicação e atrapalhando a aproximação com os subordinados.

Os demais símbolos comunicativos como os escritórios luxuosos, as salas de refeições separadas e os estacionamentos privativos também comunicam o grau de superioridade, prestígio e desigualdade da empresa.

Percebe-se, portanto, que a partir da análise dos meios acima, que a maior parte das comunicações na empresa dá-se através dos canais orais e escritos.

A comunicação oral permite a obtenção de um feedback máximo e imediato com a existência de canais naturais, como a fala, a visão e a audição. A comunicação escrita, por sua vez, embora sendo menos pessoal, emite informações importantes a um grande número de pessoas, de forma rápida e precisa. Por exemplo, a divulgação de uma informação sobre a empresa através de um ofício é realizada fidedignamente a todos os departamentos ao passo que se a mensagem fosse emitida verbalmente, estaria propensa a distorções e a inúmeros significados.

2.1.2. Comunicação Ascendente (vertical)

A comunicação ascendente significa um certo grau de representação dos funcionários junto à direção da empresa.

Os empregados geralmente entendem as informações transmitidas, cumprem com as ordens como obrigações e seguem as normas da empresa, mesmo não correspondendo aos seus sistemas de valores. Desta forma, o feedback emitido ao administrador poderá ser superficial, apenas para comprovar a receptividade da informação ou prestar contas do cumprimento das ordens.

Dentre os meios comunicativos mais utilizados para esta finalidade, pode-se destacar:

- ◆ relatórios sobre atividades desenvolvidas;
- ◆ reuniões com os níveis superiores;
- ◆ avaliações de desempenho, que relatam para a alta administração o funcionamento das bases;
- ◆ pesquisas sobre adequação a novas formas de trabalho ou outras variáveis;
- ◆ requisições de recursos.

Entretanto, esta comunicação subordinado/superior, ocorre superficialmente, impedindo o completo envolvimento do empregado no processo de trabalho e garantindo a rigidez da estrutura hierárquica da organização.

2.1.3. Comunicação Horizontal ou (lateral)

Compreende o fluxo de informações entre departamentos, setores ou pessoas com o mesmo nível hierárquico.

Este tipo de comunicação é importante, pois proporciona uma maior velocidade no fluxo de informações e para que ocorra uma maior compreensão e coordenação dos esforços na consecução dos objetivos organizacionais.

Dentre os meios utilizados para o estabelecimento da comunicação lateral, pode-se citar:

- contatos diretos através de visitas a outros departamentos;
- reuniões para planejamento de estratégicos de gestão globais;
- conversas telefônicas;
- relatórios de atividades;
- circulares com instruções da direção da empresa;
- intercomunicadores eletrônicos, como informações departamentais lançadas

em redes de computadores.

Para que flua a comunicação de forma lateral é necessário que as pessoas se conscientizem de que para atuarem em seu próprio cargo de maneira efetiva provavelmente necessitarão interagir com outras unidades organizacionais e que dependem delas, já que cada uma é responsável por uma especialização distinta.

Assim, esta forma de comunicação pode ser caracterizada como essencialmente coordenadora e resulta do conceito de especialização organizacional. Assim, este fluxo é

responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto.

2.1.4. Comunicação Diagonal

A comunicação diagonal é estabelecida quando as mensagens cruzam diagonalmente a cadeia de comando de uma organização. Geralmente ocorre como consequência dos relacionamentos dos departamentos de linha e assessoria.

Ao nível interpessoal as relações são eminentemente horizontais ao passo que ao nível estrutural ocorrem verticalmente.

Após o entendimento de cada fluxo deve-se ter em mente a importância da efetiva integração entre os mesmos, pois estes constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional.

Uma grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente pode inibir e bloquear a comunicação expressiva, que por falta de vazão para subir até o topo, acaba por ocorrer lateralmente, criando redes informais de comunicação.

2.2. Comunicação Informal

Alvo constante da perseguição dos administradores, a conversa entre empregados, talvez o campo mais fértil da comunicação nas empresas, revelou-se um meio privilegiado de aprendizagem e de circulação de informações.

Um estudo desenvolvido junto a mais de mil empregados de sete empresas norte-americanas, recentemente divulgado, atesta que a conversa entre empregados, antes de ser “perigosa”, “dispendiosa”, entre outros adjetivos comumente usados por administradores, é, sim, uma instância de aprendizagem. É no momento da conversa informal, geralmente levada a cabo nos corredores ou nos espaços de lazer, como as lanchonetes, que os trabalhadores (70%, segundo estudo) discutem assuntos relacionados ao trabalho, trocam experiências e aconselham-se mutuamente.

Sabe-se que as posições de assessoria geralmente exigem movimentação e interação entre o pessoal de diferentes departamentos. Dessa forma, a assessoria tende a estar melhor informada através dos canais de comunicação informal do que os gerentes de linha.

Sendo assim, cabe aos gerentes conscientizarem-se da importância do papel que a comunicação informal desempenha em suas unidades, tendo em vista que, quanto menos informações estiverem os subordinados sobre assuntos que consideram importantes, maior é a chance de que o sistema informal gera sua própria informação-correta ou incorreta-sobre tais assuntos.

A partir dessas colocações a respeito dos canais formal e informal de comunicação pode-se observar o quão importante é esse tema para uma organização.

O bom funcionamento dos fluxos comunicacionais nas organizações depende da atenção dedicada, por parte da administração, no sentido de torná-las eficientes, eficazes e efetivas. E isso somente será possível, se considerarmos as barreiras que possam vir a surgir, a fim de, através do conhecimento, gerar condições para ultrapassá-las da melhor forma possível. Assim, serão apresentadas no próximo capítulo algumas formas de obstáculos à comunicação nas organizações.

CAPÍTULO 03

BARREIRAS E FORMAS DE INTERVENÇÃO NO FLUXO COMUNICACIONAL

BARREIRAS E FORMAS DE INTERVENÇÃO NO FLUXO COMUNICACIONAL

A comunicação dentro de uma organização é um processo bastante complexo. Percebe-se, no entanto, que estes processos podem tanto estabelecer pontes quanto construir paredes entre as pessoas. Este resultado depende dos comportamentos e intenções das relações entre as pessoas e os grupos.

Na complexidade do ambiente organizacional, observa-se gerente, líderes e subordinados com estilos diferentes, tentando influenciarem-se continuamente, e através da comunicação poderão encontrar alguns obstáculos.

3.1. Barreiras Individuais

Dentro do indivíduo há duas barreiras à comunicação informativa. Estas variam em função de sua competência estratégica (competência individual para pensar e agir) e de sua competência tática (habilidade na recepção e transmissão de informações), conforme aparece a seguir:

- ◆ Hábitos individuais de pensamentos e ações podem tornar-se sérios obstáculos à intercomunicação efetiva, quando ultrapassados, ou inadequados, ou, ainda, incompetentes.

As aptidões para conceituar, discernir e manipular idéias, perceber relações, generalizar e extrapolar de cada indivíduo constituem instrumentos de pensamentos necessários ao desempenho humano adequado. Mas nem todas as pessoas possuem essas aptidões no mesmo grau. Uma barreira à comunicação informativa efetiva também pode ser criada através do comportamento das pessoas. Alguns administradores, por sua vez, podem ter inaptidões para receber e transmitir informações por maus hábitos de ouvir, ler, escrever e até mesmo por uma dicção diferente. Não escutar integralmente os subordinados, observando os gestos e expressões, além do que está sendo dito, acarreta uma compreensão parcial da comunicação.

Do ponto de vista comunicacional, a adequação das tomadas de decisão ao solucionamento dos problemas de um indivíduo não é fruto exclusivo de sua aptidão para pensar, nem sua habilidade em comunicar aos outros as decisões tomadas. Suas ações, com realça às suas decisões, podem comunicar aos outros muito mais do que suas palavras.

- ◆ Outra barreira que pode vir a impedir a intercomunicação apresenta-se na falta de aptidão de uma pessoa receber e transmitir informações, maus hábitos de ouvir, falar, ler ou escrever poderão impedir uma pessoa de lidar com todas as informações que lhe são direcionadas,

ou reduzir-lhe a capacidade de transmitir efetivamente as informações que precisa aos outros.

Porém, além destas variáveis internas de cada interlocutor, a comunicação pode ser afetada pelo relacionamento interpessoal capaz de regular e controlar os indivíduos mutuamente.

3.2. Barreiras Interpessoais

As barreiras as quais serão mencionadas a seguir surgem a partir dos contatos interpessoais dentro da organização e são atribuídas às pessoas envolvida:

- **Percepções diferentes:** pessoas com conhecimentos e experiências distintas costumam perceber o mesmo fenômeno de diferentes formas. Por exemplo, um administrador centralizador, que não considera seus funcionários como seres humanos, penderá causar-lhes insatisfações. Este desentendimento pode gerar indisposição no subordinado para fazer o que lhe foi solicitado. Como reação à desobediência de suas ordens, o administrador poderá construir uma imagem negativa do funcionário, provocando insatisfação em ambas as partes e dificultando o desempenho do trabalho.

Muitos problemas interpessoais decorrem, também, das discrepâncias entre palavras e as ações dos indivíduos. Um administrador que não mantém uma coerência entre o que comunica por palavras e por ações, poderá induzir seus funcionários a levarem em conta o que ele fez, antes de considerar o que ele disse. Isto causará, além de disfunções na comunicação, falta de credibilidade e respeito pelo superior.

Ao nível interpessoal, porém, é necessário perceber que uma pessoa somente afetará comunicativamente outra, se esta estiver apta e suscetível à mensagem recebida. “A comunicação ocorre dentro dos participantes, não entre eles”.

- **Diferenças de linguagem:** essas diferenças estão em geral relacionadas a diferenças nas percepções individuais. Para que uma mensagem seja adequadamente comunicada as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor.
- **Ruído:** como já mencionamos anteriormente, ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira de outro modo na comunicação.
- **Reações emocionais:** as reações emocionais, como, raiva, autodefesa, ódio, amor, medo, vergonha influenciam o modo de compreendermos a mensagem dos outros e modo como influenciamos os outros com nossas mensagens.

- **Inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais:** as mensagens que enviamos e que recebemos são muito influenciadas por fatores não-verbais, tais como; movimento do corpo, as roupas, a distância que estamos da pessoa com que falamos, nossa postura, nossos gestos, expressões faciais, movimentos dos olhos e contato físico.
- **Desconfiança:** a confiança ou a desconfiança que o receptor tem na mensagem depende, em grande parte, da credibilidade que ele atribui ao emissor.

Desta afirmativa, entende-se a necessidade de o receptor ter consciência de suas próprias aptidões e suscetibilidades para levar em consideração os atos produzidos pelo emissor e manter um comportamento influenciável e influenciador. Pode-se concluir que, como as relações interpessoais desenvolvem o processo comunicacional nas organizações, as barreiras interpessoais citadas podem ser entendidas como determinantes das barreiras organizacionais na comunicação.

3.3. Barreiras Organizacionais

Toda organização formal apresenta uma estrutura e procedimentos específicos. Muitas vezes, as barreiras comunicacionais surgem devido à própria estrutura e aos procedimentos de uma organização, os quais podem levar ao aparecimento de obstáculos decorrentes de algumas condições, como as que serão mencionadas a seguir:

- **Níveis Hierárquicos-** quando uma organização cresce, sua estrutura se expande, criando vários problemas de comunicação. Se uma mensagem tem que passar por vários níveis, levará mais tempo para alcançar seu destino e tenderá a ser distorcida ou exata.

A medida que a mensagem é encaminhada para baixo nos níveis organizacionais, passa através de “filtros”. Cada nível na cadeia de comunicação pode acrescentar, tirar, modificar ou transformar completamente a intenção de uma mensagem, de acordo com suas próprias percepções, seus motivos, suas necessidades e seus relacionamentos com a natureza da mensagem.

Essa divisão departamental da empresa, pode propiciar que seus departamentos tornem-se feudos com cultura própria e não interligados entre si. Essa distância física entre os membros da empresa dificultará a intercomunicação e a coordenação entre tarefas, causando conflitos. A existência de dois departamentos diferenciados numa empresa, em que um encontra-se adequadamente energizado e seus componentes totalmente integrados com os

objetivos organizacionais e o outro com baixa motivação e descomprometimento com a realização das tarefas exemplifica este conflito.

- **Especialização**- embora em alguns casos seja de grande utilidade à organização, poderá construir problemas à comunicação. Estando separadas por atividades distintas, embora interrelacionadas, os membros da organização deverão comunicar-se através de canais. Neste caso, é dada uma ênfase maior à comunicação formal, através da qual procura-se inter-relacionar e, coordenar as atividades distintas. Porém, esta dependência dos canais formais para concretizar a comunicação provoca más interpretações e mal-entendidos que poderiam ser atenuados se todos tivessem uma visão geral do processo.

É necessário, então, enfrentar o desafio e criar sistemas comunicacionais capazes de compensar eficazmente os obstáculos decorrentes da especialização.

- **Relações de poder, Autoridade e “Status”** – podem dificultar o bom desempenho de um fluxo de informação dentro de uma organização. Pesquisas concluíram que o subordinado tende a “filtrar” de sua comunicação para cima, para o superior, as informações que este não deseja ouvir. Como também podem os subordinados torcerem as informações de modo que pareçam sempre boas notícias para o patrão. O administrador ou executivo também “filtra” algumas informações, seja consciente e /ou inconscientemente.

Sabe-se que as relações de poder entre pessoas dentro de uma organização são inevitáveis, ocasionando, muitas vezes, em informações manipuladas com vantagem para um ou outro indivíduo ou grupo.

A autoridade é uma característica necessária em qualquer organização. Seria impossível realizar algumas tarefas sem que certas pessoas tivessem o direito de tomar decisões. Entretanto, a própria supervisão cria uma barreira à comunicação livre e aberta.

- **A posse das informações**- que está relacionada com as relações de poder e autoridade também pode constituir obstáculos à comunicação. Muitos indivíduos que possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos, não querem compartilhar essas informações com outras pessoas. Em decorrência disso não acontece a comunicação totalmente aberta na organização.

3.4. Barreiras econômicas ,Geográficas e Temporais

Aos administradores também podem ser prejudicados no processo de comunicação devido aos altos custos despendidos para esta atividade. Captar os dados, prepará-los e apresentá-los em forma de mensagem clara e compreensível implica em operações custosas

para a organização. Portanto, se a informação não oferecer quantidade e qualidade de dados apropriados, não for importante e compatível com as necessidades, será por economia, transmitida de maneira incompleta, apressada ou descuidada, resultando em prejuízos à comunicação eficiente.

As distancias geográficas entre dois setores ou filiais de uma empresa também dificulta a comunicação. Devido ao custo no transporte de informações, ao tempo gasto para chegar ao receptor, a sua desconfiança quanto à legitimidade ou segurança das fontes informadoras e a rigidez hierárquica (que distingue o poder de tomada de decisão da matriz da função operacional de suas filiais), a comunicação acaba sendo falha. Desprovidos de informações suficientes, os receptores ficam limitados a cumprir ordens de maneira inconsciente.

A falta de tempo dos administradores impede-lhes de originar ou receber uma mensagem adequadamente. Vale salientar que a sua dedicação, algumas vezes exclusiva, ao planejamento e tomada de decisões não o reserva tempo para ler, escrever, dizer ou ouvir adequadamente as informações e compreendê-las com exatidão. Esta falta de tempo dá-se tanto pelo fato das informações chegarem ao administrador tardiamente(no momento em que precisa utilizá-las para tomar decisões importantes, quanto por sua ação de algumas vezes , não se deter a comunicação completa e não obter dados suficientes para estruturar e emitir sua mensagem através dos canais e meios adequados.

3.5. Barreiras de Canais e Meios

A comunicação informativa na empresa poderá ser feita através de canais formais (como documentos, informes, telefonemas formais e pessoalmente) ou de canais informais (telefonemas, pessoalmente, através de boatos, fofocas e outros). É necessário, portanto, saber qual o melhor meio para comunicar uma informação específica, evitando que esta seja transmitida no momento, forma, quantidade e qualidade inadequadas.

Transmitir “boatos” sobre fatos, dados e situações da empresa (que deveriam ser comunicados formalmente em reuniões entre superiores e subordinados), poderá levantar questões sobre o desempenho empresarial e prejudicar de algum modo seu funcionamento. Saber como e quando utilizar-se de cada um desses instrumentos de comunicação é que torna o fluxo comunicacional eficiente e efetivo e o uso inadequado dessas ferramentas podem ocasionar obstáculos difíceis de serem vencidos.

3.6. Barreiras Tecnológicas Básica

As aptidões tecnológicas para produzir e disseminar informações úteis aumentaram muito mais que a capacidade física do homem para registrá-las e processá-las. Neste caso, o executivo pode ter uma sobrecarga de informações ao mesmo tempo em que ainda não aprendeu a relacionar-se com elas.

Daí, resulta o acúmulo diário de dados nas mesas dos executivos. Com capacidade de absorver apenas uma parcela de toda a informação disponível, acaba-se acarretando perdas econômicas pela não utilização de todo o potencial de captação de dados.

A incapacidade ou receio da empresa de acompanhar as mudanças tecnológicas, com aquisição de equipamentos para transmissão de informações, cria problemas que seriam facilmente evitáveis. A adoção de computadores, televisões de circuito interno, videoconferências ou satélites, trazem as vantagens de sonho de ganho de tempo, evitando o deslocamento físico das pessoas a fim de manterem um contato direto e emitindo dados com maior segurança e eficácia.

Deve-se ressaltar, portanto, que a tendência para agir sobre os sintomas e não sobre as fontes dos problemas de comunicação, agrava a dificuldade de identificação e solução destes problemas.

Acredita-se que à proporção que os executivos vão alcançando o topo hierárquico da empresa, torna-se cada vez mais difícil a comunicação com os subordinados. Dados sobre o desempenho dos empregados e da própria organização são subtraídos. Porém, essa condição é apenas um sintoma do problema maior, que é a deficiência do sistema de comunicação que serve ao executivo.

A suposição de que as pessoas invariavelmente desejam acompanhar e serem compreendidas no processo comunicativo, dificulta a percepção dos problemas desta variável.

Nas organizações formais, por exemplo, a simples produção e transmissão de dados importantes para o funcionamento da empresa pode ser o único critério para a comunicação. Este fato prova que as finalidades das pessoas nem sempre são as de entenderem e serem entendidas.

CAPÍTULO 04
INTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS EM UMA EMPRESA

INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia

Através da aplicação de um questionário juntos aos funcionários, análise da avaliação realizada este semestre, e fazendo uma correlação entre o exposto teórica, entre as aplicações práticas de comunicação nesta empresa, foi possível a realização deste estudo, visando o enriquecimento do presente trabalho.

4.2. A Empresa

A Aguanambi Diesel S/A, foi fundada em 23 de abril de 1974, pelo grupo J. Macedo. Desde a fundação a respectiva empresa é concessionária do grupo Mercedes Benz. Por muito tempo o foco principal da Aguanambi Diesel S/A era a comercialização de caminhões e ônibus. Além desta representação principal, também é distribuidora dos pneus Michelin para veículos de carga.

Em abril de 1997, a Aguanambi Diesel S/A foi comprada pelo grupo Jacob Barata. Em junho do mesmo ano, este grupo associou-se ao grupo Empresa, proprietário da Novaterra Diesel (outra concessionária Mercedes Benz em Fortaleza) e criaram a Ceará Diesel S/A.

Portanto, devido as alterações do mercado e da própria empresa, hoje é a prioridade da Ceará Diesel S/A o pós-venda (venda de peças, pneus e serviços), como também investir na qualidade de seus produtos e /ou serviços, reduzir custos e principalmente satisfazer a clientela. A referida empresa, trata-se de uma instituição privada, com fins lucrativos.

Segundo o gerente da Gerência de pós-venda, a respectiva empresa, não tem políticas, missão e sistema de comunicação ainda definidos.

Sua sede está situada na Av. .Aguanambi, 2213, no Bairro de Fátima. O organograma da empresa é composto de quatro níveis hierárquicos (anexo A).

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de comunicação na empresa não comporta uma estrutura completamente rígida. Há um gerenciamento do fluxo da comunicação dentro da empresa, de um sistema de comunicação flexível que permite uma fluidez na comunicação entre os agentes não só mesmo dentro de uma mesma área, como também, entre as diversas áreas da empresa. Partindo, desta forma maior agilidade nas soluções aos problemas colocados pelo mercado.

Existe um fluxo de comunicação significativo entre departamentos, comunicação essa, que ocorre tanto no âmbito da informalidade, (por telefones, intercomunicadores eletrônicos, sistema de som) como formalmente (via reuniões departamentais e reuniões entre gerentes, através das quais a comunicação “ face a face “ possibilita uma troca intensa de informações e por meio de documentos emitidos. Com base no que foi levantado essa troca de informações entre departamentos e Diretoria ocorre conforme necessidade da empresa. A referida prática comunicativa implica sobretudo o intercâmbio de informações relativas aos procedimentos técnicos envolvidos no exercício de suas respectivas atividades.

Depreende-se a partir da descrição acima que essa troca de informações fornecidas pelas áreas junto ao mercado torna-se importante para o andamento das atividades de qualquer organização, visto que, estas estão inseridas em um contexto competitivo marcado pela crescente flexibilização das indústrias, pelos altos índices de necessidades e pelas incertezas que permeiam às atividades econômicas.

O estudo apresentado nos permite fazer ainda uma observação com relação ao papel da comunicação na empresa citada. Embora, possibilite um fluxo de mensagens horizontais, ascendentes e descendentes, 57% dos entrevistados afirmaram haver um repasse incompleto das informações. Dessa forma, ela não proporciona espaço para FEEDBACK.

Como forma de solucionar este problema, a empresa deveria investir mais na informatização. A informatização é importante porque possibilita uma considerável melhoria no fluxo de informações, tornando o trabalho mais dinâmico. Para este fim, a principal medida adotada deveria ser a implantação de uma rede interna, em todos os Departamentos, a INTRANET, que é uma nova forma de comunicação organizacional. Este meio ligado à INTERNET superaria em muito, os meios transmissores existentes na organização.

Portanto, vale ressaltar, que sua introdução nas empresas está provocando uma mudança de paradigmas que afeta tanto a cultura (a maneira de ser e de operar), como a maneira com que as organizações se comunicam.

Há pesquisas que indicam que as organizações ao introduzirem à INTRANET-INTERNET, através de observações e análise afirmam que a transformação cultural questão experimentando afeta três áreas fundamentais. Primeiro, a maneira como se consegue e se processa a informação para a produção do conhecimento.

Segundo, afeta a forma de entender e exercer o poder, favorecendo a construção de uma organização mais horizontal e mais participativa. E terceiro, a maneira como se trabalha, estimulando, um modo de trabalho mais cooperativo e flexível, que facilita a aprendizagem, a criatividade e a inovação.

Embora, o correio eletrônico contribua para que a comunicação nas empresas sejam mais democráticas, uma vez que esta ocorre entre todos os níveis, aumenta a circulação e torna mais fácil o acesso e a distribuição de informações, reduz a formalidade, por outro lado, altera outras formas existentes. Por exemplo, reduzir o número de chamadas telefônicas e o número de memorandos em papel.

Portanto, entre as sugestões que os empregados sugerem para melhorar a satisfação com a comunicação está a realização de trabalhos que motivem e promovam as boas relações humanas e a boa comunicação. E para melhorar a comunicação entre superior e subordinados, estes sugerem que a comunicação entre eles seja mais freqüente, que haja maior disposição para serem escutados, que suas sugestões sejam respeitadas.

Há de se mencionar ainda, que o processo de comunicação não está apoiado em uma política de valorização dos recursos humanos, muito menos em uma cultura ancorada na participação e na transformação das relações sociais dentro da mesma.

Verifica-se também que a empresa não fornece treinamento para os seus funcionários, pois são nessas ocasiões que há um intercâmbio de informações que auxiliam as atividades da empresa, informações que enfatizam a missão, visão e valores de organização.

5. CONCLUSÃO

Através da análise teórica desenvolvida ao longo deste trabalho observou-se que a comunicação constitui-se um recurso essencial utilizado em qualquer tipo de organização e que é uma necessidade de todo ser humano.

Nas organizações um bom fluxo de informações é necessário para sua sobrevivência, pois pode unificar as atividades administrativas, integrar a empresa com o ambiente externo, proporcionar informações valiosas sobre os clientes concorrentes, necessidades de confiança, respeito e cooperação. Mas isso requer uma forte base de comunicação associada a uma estrutura flexível autônoma de tomada de decisões.

No entanto, a comunicação organizacional inadequada decorrentes dos mais variados tipos de bloqueios de barreiras, podem provocar grandes perdas, transtornos e perdas financeiras para a empresa. Deve-se ressaltar que existem vários instrumentos de comunicação que quando bem utilizados ultrapassam obstáculos facilitando a transmissão de informações durante o fluxo comunicacional.

Apresentaram-se as possibilidades de canais comunicativos que podem ser utilizados, os quais podem ser formais e informais; seguir tanto horizontal quanto vertical; podendo ainda ocorrer de forma ascendente e descendente de acordo com a melhor adequação ao momento em que ocorre a comunicação.

Contudo, o que se deve levar em consideração é que em um ambiente de mudanças constantes, onde as estruturas são cada vez mais instáveis, consumidores mais exigentes e cenário regulado por uma acirrada competitividade, os responsáveis pela organização devem gerenciar a informação como facilitadora do processo de sinergia e colaborar na gestão das estratégias que vão garantir o sucesso da integração. O maior desafio, portanto, é engajar os colaboradores a cultura da mudança, fazendo com que a comunicação seja tão fortemente internalizada que todos trabalhem alinhados ao objetivo comum. E que cada um perceba a importância da responsabilidade que lhe cabe no momento tão crucial na vida da organização.

BIBLIOGRAFIA

CORRADO, Frank M. A Força da Comunicação. São Paulo; Makron Books; 1994.

IDALBERTO, Chiavenato. Gerenciando Pessoas: o processo decisivo para a Administração participativa. São Paulo; Makron Books; 1994.

KAPLAN, Burton. Comunicação Estratégica: a arte de transmitir idéias. Rio de Janeiro: LTC –Livros Técnicos e Científicos, 1993.

MAGSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C. Administração. São Paulo; Saraiva; 1998.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo; Saraiva; 1998.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. A técnica da Comunicação Humana. São Paulo; Pioneira; 1986.

STONER, James F. & FREEMAN, R. Eduard. Administração 5.ed. Rio de Janeiro;Prentice Hall do Brasil, 1992.

SUASSUNA, NEY & FARIA, A Comunicação na Administração. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982.

THAYER, Lee Osborre. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo; Atlas; 1979.

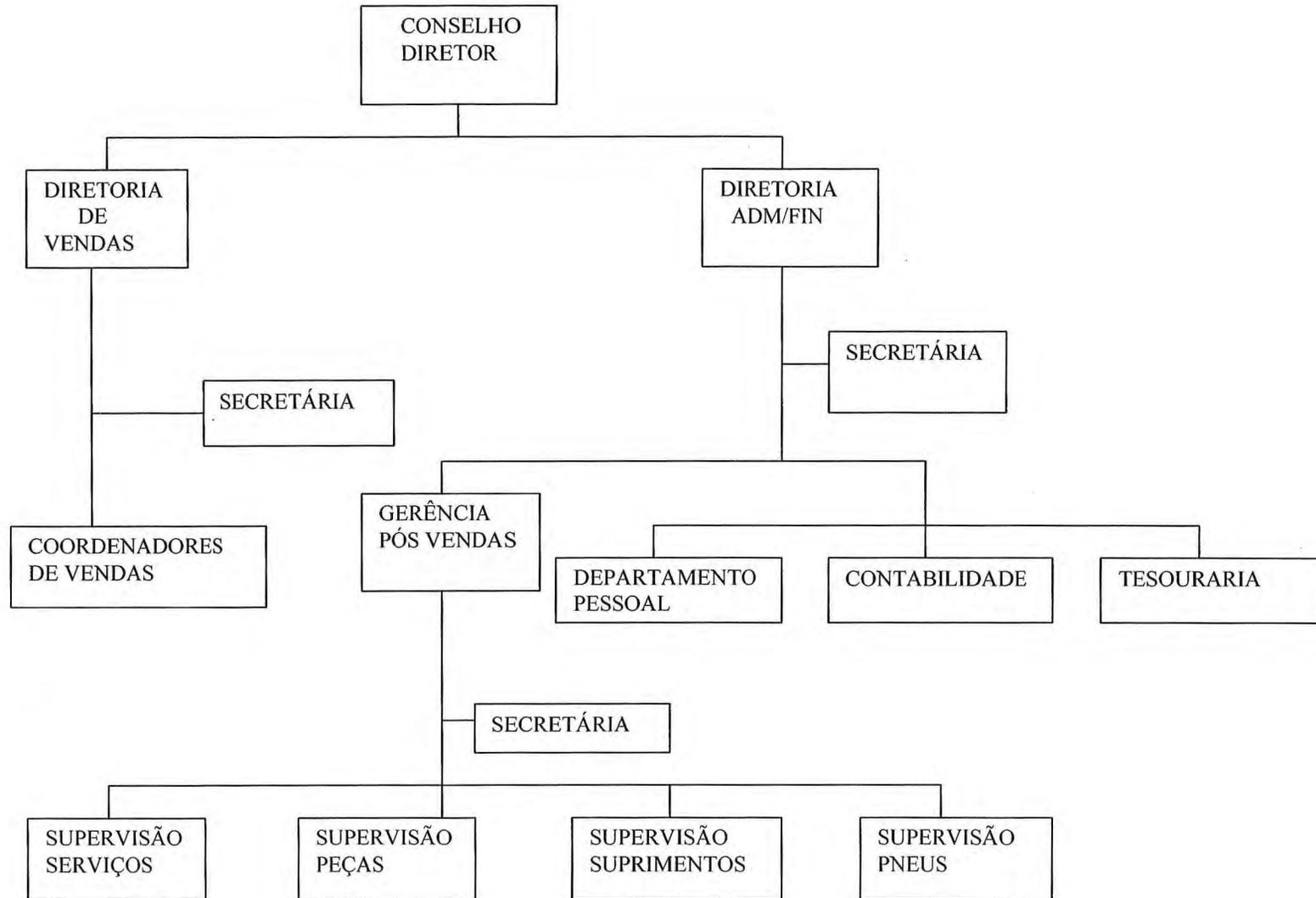
TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo; Pioneira, 1991.

_____, _____. Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas, 3ed. São Paulo; Summus; 1986.

WEIL, Pierre. O Corpo Fala. São Paulo; ed. Vozes; 1992.

ANEXOS

A - ORGANOGRAMA



B – QUESTIONÁRIOS

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

Telefones móvel, Intranet, , CI , quadros de avisos, sistema de som

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

Aqui na empresa a comunicação ocorre de forma flexível, de forma muito direta, muitas vezes de forma informal.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Utiliza-se de relatórios, reuniões.

a) sua periodicidade?

Mensal

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

Acho que não existe uma comunicação direta envolvendo todos os funcionários

Há um desnível cultural na empresa

Falta motivação por parte de alguns funcionários para se integrarem a esse processo

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

Melhoria do nível cultural das pessoas

Descentralização da tomada de decisão

Maior integração entre funcionários

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

Telefone, CI, quadros de avisos, reuniões, relatórios

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

O processo de comunicação ocorre de forma muito aberta, algumas decisões pode ser tomadas pelos gerentes de Departamentos. Outras decisões são levadas ao conhecimento da Diretoria.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

A empresa utiliza-se de reuniões, relatórios

b) sua periodicidade?

Mensal

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

Falta de um Departamento de R. H.

A distribuição das informações deixa a desejar

Existe falhas na comunicação interpessoal

O setor pessoal toma decisões e não comunica aos funcionários

Muitas vezes não há um retorno das reivindicações

Falta de conscientização das pessoas responsáveis

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

A Diretoria deveria ouvir mais as opiniões dos funcionários

Maior integração e motivação dos funcionários, pois se não houver essa integração, não existe um bom fluxo de informações

Implantação do Departamento de R. H, pois o atual deixa muito a desejar

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

Telefonia móvel, Intranet, FAX, celulares que recebem mensagens via internet, CI interna e externa, quadros de avisos

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

O processo de comunicação geralmente ocorre da Diretoria para os gerentes, vendedores e destes para os subordinados.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Relatórios e reuniões

c) sua periodicidade?

A Diretoria de vendas reúne-se três vezes por semana com seus vendedores. Conforme haja necessidade a Diretoria reúne-se

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

As tabelas de preços não são distribuídas adequadamente
Anotações de informações referentes a clientes, as vezes não são repassadas devidamente
Existe falha na comunicação verbal

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

Implantação do sistema Intranet

A empresa deveria preocupar-se menos com lucros e investir mais no funcionário, conscientizá-lo da importância de um fluxo de comunicação adequado para a empresa

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

Telefone, computador, transmissão de dados via modem, CI, FAX, quadros de avisos

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

A nível vertical. Ocorre através de CI, comunicação face a face, reuniões com departamentos, no sentido horizontal, dos subordinados para a Diretoria.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Utiliza-se de CI e também de reuniões da Diretoria com os departamentos

d) sua periodicidade?

Ocorre dependendo da necessidade da empresa

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

Muitas vezes as falhas parte do próprio funcionário que toma conhecimento das informações, normas, tomada de decisão da empresa e muitas vezes não cumprem

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

Motivação por parte dos funcionários para se engajarem nesse processo, como muitos não tem consciência da importância de uma boa comunicação, seria interessante que houvesse uma maior participação

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

Telefonia móvel a nível interno, sistema de som, CI, comunicação direta, reuniões periódicas com os mecânicos, quadros de avisos

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

Ocorre por meio de reuniões da Diretoria para os departamentos e deste para os subordinados. Como existe uma interdependência entre departamentos, muitas vezes utilizamos CI.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Reuniões, comunicação direta, telefone

e) sua periodicidade?

Semanalmente

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

As informações não são passadas de forma clara

O processo de comunicação verbal deixa a desejar

Embora haja essa interdependência, muitas vezes não se pode tomar determinadas decisões sem levar ao conhecimento da Diretoria

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

Fazer um trabalho melhor de divulgação das informações

Fazer reuniões diárias com os departamentos

Ouvir mais as sugestões dos subordinados

Implantação do sistema intranet

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

FAX, telefones, correio eletrônico, CI, quadros de avisos

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

A comunicação geralmente aqui na empresa ocorre de forma informal. Com relação a tomada de decisão , ocorre de Diretoria para subordinados.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Reuniões, relatórios gerenciais e departamentais

f) sua periodicidade?

Podem ser breve e diários

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

O processo está funcionando no momento de forma adequada

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

Deveria-se acompanhar todo o processo de comunicação para que as pessoas envolvidas nesse processo não deixem de executar o que foi definido.

1. Quais os instrumentos de comunicação utilizados pela organização para agilizar as informações?

CI, quadros de avisos, telefone, relatórios

2. Como ocorre o processo de comunicação a nível horizontal e vertical?

Geralmente parte da Diretoria para os gerentes de departamentos e destes para os subordinados. Aqui na empresa há uma divisão de departamentos e cada representante tem autonomia para tomar algumas decisões. Quando isso não é possível eles procuram discutir com a Diretoria.

3. A organização utiliza-se de quais instrumentos de comunicação para auxiliar o processo de tomada de decisão?

Reuniões , telefone

g) sua periodicidade?

Isso ocorre com freqüência

4. Quais as principais falhas que você poderia indicar com referência ao processo de comunicação?

O processo no momento esta sendo suficiente para atender as vendas.

5. Quais suas sugestões para melhorar esse processo?

No momento não tenho nenhuma sugestão a apontar, considero o processo suficiente para o andamento das atividades.

C – TABULAÇÃO DOS DADOS

* INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO

- 100% telefone
- 28,6% intranet
- 100% CI
- 100% quadros de avisos
- 28,6% sistema de som
- 14,3% internet
- 28,6% reuniões
- 28,6% relatórios
- 28,6% FAX
- 14,3% Comunicação direta
- 14,3% MODEM

* PROCESSO DE COMUNICAÇÃO A NÍVEL HORIZONTAL E VERTICAL

- 42,8% dos entrevistados diz que a comunicação ocorre da:
 - Diretoria – Gerência- subordinados
 - 28,6% afirmaram que é feita de forma direta, flexível e as vezes informal
 - 28,6% disserem que é feita através de CI ou ocorre da Diretoria diretamente para os subordinados
 - 14,3% ocorre através de decisões tomadas em reuniões dos departamentos ou da Diretoria

* INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA AUXILIAR O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

- 100% reuniões
- 57% relatórios
- 14,3% comunicação direta e CI
- 28,6% telefone

PERIODICIDADE

- 57% ocorre dependendo da necessidade da empresa
- 14,3% diárias
- 28,6% mensal
- 28,6% semanal

* FALHAS NA COMUNICAÇÃO

- 57% má distribuição de informações
- 42,8% não há comunicação direta ou é insuficiente
- 28,2% não há falha na comunicação

OUTRAS FALHAS

- Diferenças culturais
- Falta de motivação
- Falta de um departamento de R. H.
- Reivindicações não atendidas
- Falta de conscientização das pessoas responsáveis
- Tabelas de preços não são distribuídas devidamente
- Descaso dos funcionários

* SUGESTÕES

- 48,85% descentralização da tomada de decisão
- 48,85% integração dos funcionários
- 28,6% motivação dos funcionários
- 28,6% implantação do sistema intranet

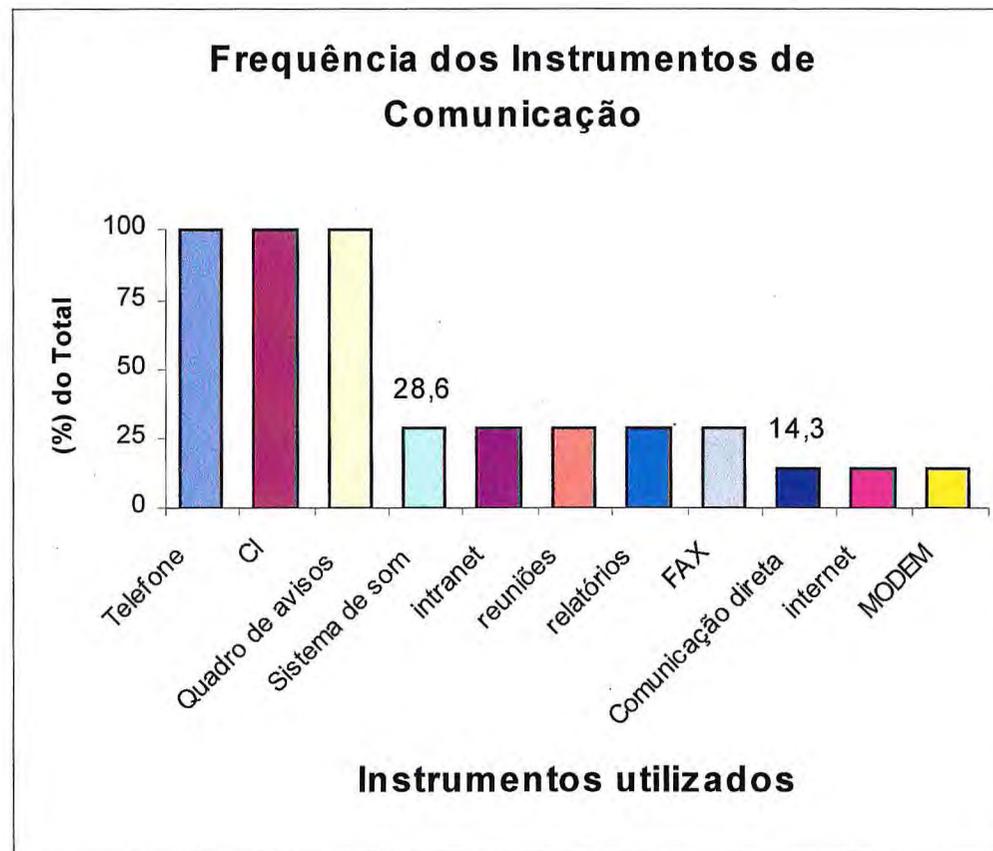
OUTRAS SUGESTÕES

- ✓ Melhoria do nível cultural
- ✓ Criação do departamento de R. H.
- ✓ Investir no funcionário melhor divulgação das informações
- ✓ Reuniões periódicas
- ✓ Maior conscientização das pessoas

ANÁLISE DOS RESULTADOS

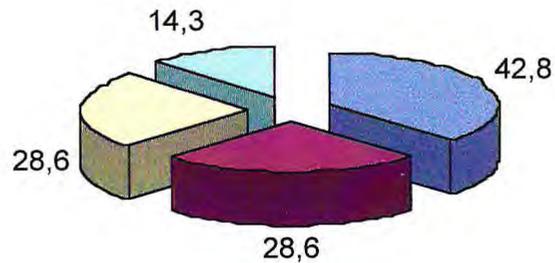
Instrumentos de Comunicação

	(%)
Telefone	100
CI	100
Quadro de avisos	100
Sistema de som	28,6
intranet	28,6
reuniões	28,6
relatórios	28,6
FAX	28,6
Comunicação direta	14,3
internet	14,3
MODEM	14,3

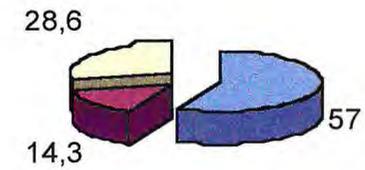


ANÁLISE DOS RESULTADOS

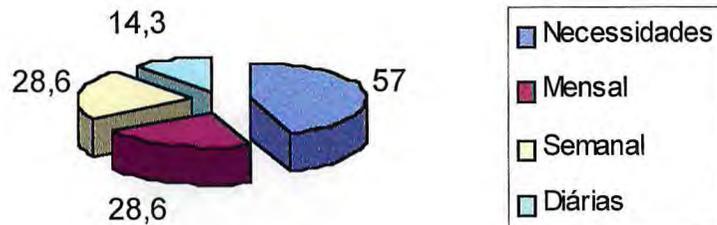
Comunicação Vertical e Horizontal



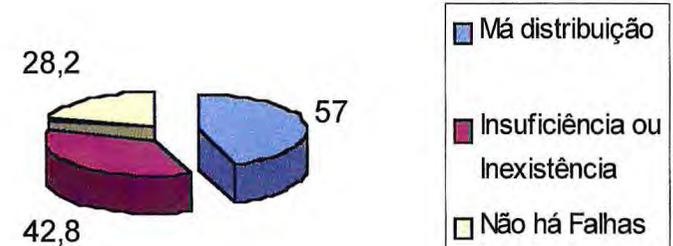
Instrumentos usados na tomada de Decisão



Periodicidade



Falhas na Comunicação



ANÁLISE DOS RESULTADOS

