

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS



FLÁVIA DE OLIVEIRA TAVARES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO – CRV INDUSTRIAL**

RUBIATABA-GO

2006

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS

FLÁVIA DE OLIVEIRA TAVARES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO – CRV INDUSTRIAL

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Administração de Empresas, sob a orientação da Professora Sílvia Regina S. Ávila.

25175
Savari

Tombo n°	12877
Classif.:
Ex.:	1

Origem:	d
Data:	25-09-07

RUBIATABA-GO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Tavares, Flávia de Oliveira

Comunicação organizacional interna: um estudo de caso – CRV Industrial / Flávia de Oliveira Tavares – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

43 p.

Orientadora: Sílvia Regina S. Ávila (Especialista)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas)

Bibliografia.

1. Comunicação empresarial 2. Organização I. Tavares, Flávia de Oliveira. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 659.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA:
UM ESTUDO DE CASO – CRV INDUSTRIAL**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

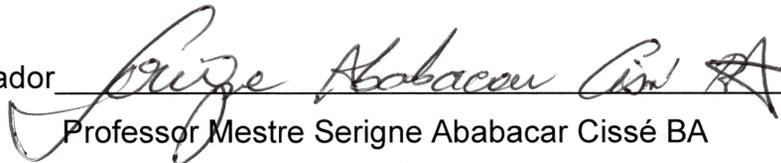
Área de Concentração: Administração.

Orientadora



Professora Sílvia Regina S. Ávila

1º Examinador



Professor Mestre Serigne Ababacar Cissé BA

Mestre em Administração

2º Examinador



Professor Saulo Detarso de Oliveira

Especialista em Marketing

Rubiataba, 13 de dezembro de 2006

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE GRÁFICOS	
1 INTRODUÇÃO.....	08
2 JUSTIFICATIVA.....	09
3 OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo Geral.....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4 QUADRO TEÓRICO.....	11
4.1 Estilos de Lideranças.....	11
4.2 Comunicação e elementos básicos.....	13
4.3 A força da comunicação.....	16
4.4 Comunicação Organizacional.....	20
4.5 Tipos de Comunicação Organizacional.....	22
4.6 A força das exigências externas no processo de comunicação interna da empresa.....	23
4.7 A Interação das partes.....	25
5 METODOLOGIA.....	27
6 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	30
6.1 Possíveis sugestões para os conflitos comunicacionais encontrados.....	36
7 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
APÊNDICE A.....	42
APÊNDICE B.....	43

*Um obrigado a todos, indistintamente:
Faculdade, Professores, Orientadora, Colegas
de trabalho, e aos anônimos...todos
contribuíram para que eu chegasse até aqui.*

*De tudo ficaram três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando...
A certeza de é preciso continuar...
A certeza de que seremos interrompidos antes de
terminar...
Portanto devemos:
Fazer da interrupção um caminho novo...
Da queda um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho uma ponte...
Da procura...
Um encontro.*

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Procura-se, com o presente trabalho, demonstrar a importância do processo de comunicação interno na organização empresarial. A partir de um breve histórico sobre a evolução e credibilidade desse processo, passa-se a destacar os elementos indispensáveis no ato da comunicação e como isto acontece na organização empresarial. Os temas abordados através do estudo bibliográfico realizado, envolvem, principalmente, a questão da comunicação interna na empresa tendo presente os tipos de comunicação, os conflitos comunicacionais e as possíveis saídas adotadas pelas empresas para o gerenciamento da comunicação interna, porém, aborda-se também o papel da liderança dentro da organização empresarial. O trabalho valeu-se da metodologia de um estudo de caso, que analisa a comunicação interna no Departamento de RH da empresa CRV Industrial, sito em Carmo do Rio Verde-GO. E, a partir dos dados coletados, chega-se à conclusão de que a comunicação interna exerce uma função de grande relevância na vida da empresa, influenciando na produtividade e na qualidade dos seus serviços.

Palavras-chave: Organização; Comunicação interna; tipos de comunicação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipos de conflitos comunicacionais que ocorrem no departamento	31
Gráfico 2 - Elementos necessários para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa	33

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é uma arte que deve ser desenvolvida e cultivada sempre. E, aqueles que pensam que se trata de um assunto simples, revelam desconhecimento dos mecanismos que envolvem tal processo.

Criar um sistema de comunicação eficaz é o grande desafio que as organizações enfrentam, já que, muitos erros em empresas, podem ser atribuídos à falhas de comunicação. Ter um sistema de comunicação eficaz é uma estratégia considerada necessária para empresas que buscam crescimento e cultura organizacional. E, como podemos perceber pelas referências bibliográficas, existem muitas publicações sobre este tão importante assunto, as quais, de maneira condensada tentaremos citar neste trabalho, abordando os sistemas de comunicação, seus elementos básicos e suas principais barreiras.

Dessa forma, o presente trabalho traz uma reflexão desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica de observação realizada no setor de RH da CRV Industrial. Tendo, assim como público-alvo funcionários da mesma, a partir de uma observação do ambiente de trabalho, partimos para uma pesquisa bibliográfica no intuito de aprofundar melhor a nossa reflexão sobre a questão da comunicação interna na organização de uma empresa.

Tem-se presente que a utilização de instrumentos no trabalho visa à obtenção de resultados satisfatórios no decorrer de todo o processo, ou seja, o cumprimento dos objetivos estipulados no início do processo, de forma especial, com atividades que proporcionem a compreensão da importância da comunicação interna na vida da empresa e a sua influência na melhoria nos serviços para a comunidade. Assim, um número satisfatório de fontes bibliográficas permitirá o bom andamento do trabalho e as fontes utilizadas abrangerão livros técnicos e meios de comunicação informativos (Internet, revistas e jornais). Assim, o presente trabalho encontra dividido da seguinte forma: a introdução, os objetivos geral e específicos, o quadro teórico, a metodologia adotada, o resultado e a discussão dos dados, as conclusões e, por fim, o referencial bibliográfico utilizado.

2 JUSTIFICATIVA

A grande questão a ser resolvida pela pesquisa proposta é a seguinte: demonstrar que a comunicação interna exerce um poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão de qualquer negócio, desde que considerada como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções na organização empresarial.

Por isso, partindo do pressuposto de que a comunicação é fundamento de toda e qualquer organização, empresarial ou não, pensamos em aprofundar esta questão em nosso trabalho.

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

Aprofundar a questão da comunicação interna, bem como, os atos, os canais e os programas que precisam ser aprofundados para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar os conflitos comunicacionais presentes em uma organização empresarial;
- Identificar as causas geradoras dos mesmos, considerando os tipos de comunicação interna;
- Apontar sugestões.

4 QUADRO TEÓRICO

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Penteadado (1992, p. 3), a liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder, sendo que “a maior parte das definições de liderança oscila entre as duas condições essenciais à caracterização do líder, influência e proeminência (...), as quais são inseparáveis e inerentes à liderança” Observa-se, também que a liderança é um processo interpessoal, pelo qual uns tentam influenciar outros a realizarem determinados objetivos comuns, sempre em interação. Por isso, há duas dimensões que orientam a ação do líder: na primeira, o líder orienta-se para as pessoas pelo fato de se concentrar naquelas a quem lidera, considerando os seus sentimentos e a qualidade das suas relações; na segunda, o líder pode ser orientado para as tarefas, pois se concentra naquilo que é preciso ser desempenhado, no processo do como e nas formas de se realizar o trabalho.

Para Penteadado (1992), a liderança pode ser considerada um fenômeno social e conta com três funções básicas: função do indivíduo, do grupo e da situação. Em relação à liderança como função do indivíduo, o autor afirma que,

A liderança é efetivamente alguma coisa que pertence ao indivíduo, que ele traz para o grupo e é capaz de produzir resultados sob as mais diversas condições. Há poucas dúvidas de que, para ser um líder, a pessoa deva trazer com ela, como parte de sua personalidade e da estrutura do seu caráter, qualidades de ser, e capacidade de fazer, que a liguem e destaquem no grupo ou na situação. Todavia, nem por isso pode-se afirmar haver alguma evidência de existirem traços universais de Liderança (PENTEADO, 1992, p. 7).

Observa-se, pela reflexão de Penteadado, que um líder não nasce pronto. Ela também se constrói à medida em que vai assumindo a sua função de liderança.

Além disso, a liderança não existe para si mesma, mas em função do grupo e da situação que exige tal tipo de serviço.

Nesse sentido, Penteado (1992, p. 9) afirma que a liderança existe em função do grupo e da situação, sendo que o líder teria a função de facilitar a realização de determinados objetivos por seus seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos mesmos.

Não bastam certas qualidades de Liderança para ser um líder. A Liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação (PENTEADO, 1992, p. 11).

Quanto aos estilos de liderança, Penteado (1992) fala da liderança autoritária, da democrática e da "laissez-faire", sendo que, aqueles que acentuam o interesse pela tarefa são os líderes autoritários, que dizem a seus seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo. Os que acentuam o interesse pelas relações humanas são os líderes democráticos, não diretivos, que podem compartilhar suas responsabilidades de liderança com os seguidores, fazendo com que estes participem do planejamento e da execução da tarefa. E, o líder "laissez-faire", é o 'bonzinho', que não se preocupa muito com os problemas; o que deixa cada um exercer as atividades de forma livre e espontânea vontade, de acordo com suas próprias iniciativas, o que pode nem sempre conduzir à experiências satisfatórias.

1) Liderança autoritária: o líder exige apenas obediência. A ele exclusivamente compete traçar as normas de ação e tomar decisões. Manda. 2) Liderança democrática: o líder extrai idéias e sugestões do grupo através de debates livres. Os subordinados são encorajados a participar das decisões e a traçar objetivos comuns. O líder é um elemento de coordenação e estímulo. Consulta. 3) Liderança liberal: "laissez-faire" – o líder é quase exclusivamente um centro de informações, manifestando-se quando solicitado. Os subordinados dispõem da mais ampla liberdade de movimentos, decidindo das normas e dos objetivos, individualmente. O líder providencia meios e facilidades. Sugere Penteado (1992, p. 86).

Para Penteado, os estilos de liderança não são estáticos. Ou seja, são as circunstâncias que irão exigir o tipo de liderança a ser aplicado.

Na prática, em um dia de trabalho, o líder emprega os três processos de Liderança, de acordo com as circunstâncias e com as pessoas. *Manda* cumprir uma ordem, *consulta* o grupo antes de tomar uma decisão e *sugere* a um subordinado realizar uma determinada tarefa. Ao mandar, é líder autocrático. Consultando, é democrático e sugerindo, liberal. Toda a problemática da Liderança está em *quando* empregar *qual* processo *com quem* (PENTEADO, 1992, p. 86).

Observa-se, assim, que a escolha de um estilo de liderança depende de vários fatores situacionais, tais como: natureza da tarefa, maturidade, personalidade e expectativas da liderança e dos membros do grupo. Porém, segundo Penteado (1992), as empresas que adotam um estilo mais democrático tendem a alcançar maior produtividade, já que isto proporciona um maior comprometimento de todos os funcionários para com a organização.

É interessante, ainda, apontar uma distinção que Fiedler (1981) faz entre administradores e líderes. Para este autor, nem todos os líderes são administradores. Para ele,

Uma pessoa pode exercer poder e influência sem ocupar nenhuma posição administrativa formal: ela pode ser líder de um grupo de trabalho informal, diretor de um sindicato, capitão de uma equipe de futebol ou presidente de um comitê cívico ou eclesiástico. De outra parte, apesar de a maioria dos administradores compor-se efetivamente de líderes, as funções de liderança por eles exercidas representam unicamente parte de sua tarefa administrativa global (FIEDLER, 1981, p. 5).

Isso porque cabe a um administrador muitas outras funções, tais como: preparar orçamentos; negociações; assunto das correspondências; assinaturas de documentos, dentre outras. Mas, segundo Fieldler, a liderança é uma das mais importantes funções do administrador.

4.2 COMUNICAÇÃO E ELEMENTOS BÁSICOS

A arte da comunicação pertence à história da humanidade. De acordo com Mattelart (1999), primeiramente a humanidade desenvolveu a fala, a qual teve vários estágios e formas, desde as mais primitivas (grunhidos) até a linguagem altamente tecnológica e globalizada do mundo atual.

Comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física. Mesmo para se alimentar, desde os tempos pré-históricos, os homens precisaram se entender e cooperar uns com os outros, através da comunicação interpessoal (RIBEIRO, 1992, p. 15).

Essa trajetória revela a necessidade que o ser humano tem de se comunicar com os outros, partilhar experiências e trocar informações e, dessa forma, possibilitar o desenvolvimento das sociedades humanas. Ou seja, o ser humano é um ser altamente social e comunicacional.

Aristóteles, um filósofo grego, é citado por Dasi, Martinez e Martinez (2006) como o teórico que pensou o primeiro modelo de comunicação, afirmando que dentro da mesma existem pelo menos três elementos: o que fala, o que se tenta dizer e o que escuta.

No entanto, de acordo com o Dasi, Martinez e Martinez (2006), para que ocorra a comunicação efetiva, há alguns elementos indispensáveis que devem estar inter-relacionados e são imprescindíveis no ato da comunicação, tais como: emissor¹-receptor²-mensagem³-código-canal⁴-contexto-ruídos-filtros-*feedback*⁵.

Sabemos que o processo de comunicação envolve um emissor e um receptor. Há um enunciado a ser comunicado, seja ele verbal ou não-verbal, oral ou escrito, figurado ou literal. O emissor necessita do enunciado para fazer a sua

¹ Em teoria da informação o **emissor** é um dos protagonistas do ato da comunicação. Este, em dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário. O emissor normalmente antes de enviar ou até mesmo produzir a mensagem, procura descobrir qual o nível de conhecimento do receptor, o seu nível cultural, a sua instrução, em outras palavras, descobrir o repertório dos receptores da mensagem. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>. Acesso em: 17 dez. 2006.

² Receptor é um dos protagonistas do ato da comunicação: aquele a quem se dirige a mensagem; aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada. O receptor pode ser humano, tecnológico ou institucional. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>. Acesso em: 17 dez. 2006.

³ A **Mensagem** é, no sentido geral, o objeto da comunicação. Dependendo do contexto, o termo pode se aplicar tanto ao conteúdo da informação quanto à sua forma de apresentação. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>. Acesso em: 17 dez. 2006.

⁴ Um **canal de propagação** pode se referir ao aparato tecnológico utilizado no processo comunicacional para transferir mensagens entre um emissor e um receptor. O emissor envia a mensagem pelo canal de propagação para o receptor. Canal se difere de meio de comunicação. Um canal de propagação pode ser digital ou analógico. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>. Acesso em: 17 dez. 2006.

⁵ Embora o conceito de feedback, num sentido restrito, refira-se simplesmente ao retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno, no âmbito da comunicação e das interações humanas ele não se refere a nada de "simples". Em um sentido restrito pode-se conceituar feedback por uma visão etimológica. Do radical feed, alimentar, e do radical back, voltar, teríamos retro-alimentar um sistema. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>. Acesso em: 17 dez. 2006.

comunicação, para comunicar o enunciado. O receptor acolhe o enunciado. E assim, percebemos que o ato comunicativo acontece. O conhecimento dos componentes no ato da comunicação nos permite observar as diferentes situações comunicativas das quais participamos no dia-a-dia. Assim, quando um funcionário lê uma informação na empresa, ele, enquanto receptor, só conseguirá entender bem a mensagem se o emissor (organização empresarial), tiver utilizado um código e um canal de comunicação que seja acessível a ele.

Caso a empresa utilize um canal ou um contexto que não faça parte da vida do funcionário, haverá *ruídos* que atrapalharão esse processo comunicativo e a mensagem não chegará ao funcionário como se era esperado. Ou seja, o ato da comunicação exige conhecimento dos elementos que o compõem tanto por parte do emissor quanto do receptor da mensagem. O sucesso da mensagem e o seu alcance, dependerá da conjugação de um eficiente manuseio do código e das informações de que se dispõe sobre o assunto e a escolha de um canal apropriado de comunicação, que realmente consiga atingir a maioria dos funcionários, que seriam os receptores internos, ou dos clientes, os receptores externos na mensagem que a empresa está enviando.

Para que a empresa consiga desenvolver uma comunicação interna que atinja o efeito desejado, deverá optar por uma mensagem que chame a atenção dos seus funcionários, empregando um código que faça parte da vida tanto do comunicador quanto do receptor, para assim, suscitar o interesse do receptor-funcionário. Ou melhor, poderíamos exemplificar isso com as propagandas que chegam até nós todos os dias: elas buscam chamar a nossa atenção; usam códigos comuns, que facilitam o entendimento da mensagem; suscita o nosso interesse e tem algo sempre a ver com o momento e o grupo social ao qual nos encontramos.

Não podemos nos esquecer ainda de que há princípios para que a comunicação seja eficiente. De acordo com Corrado (1994), fatores como a clareza, a coerência, a adequação, a oportunidade, a atualidade, a distribuição, a adaptação e uniformidade, o interesse e a aceitação são elementos imprescindíveis para que a comunicação seja efetivada. Isso porque, muitas vezes, os fatos comunicativos estão sujeitos a ambigüidade, que, no caso de uma organização empresarial, deve ser evitada.

4.3 A FORÇA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é algo que se confunde com a nossa própria vida. Estamos presentes em atos de comunicação em todos os instantes de nossa existência, assim como o ar que respiramos e nem temos consciência dele, a não ser quando sentimos sua falta por motivos de doença, por acidentes ou por motivos extraordinários.

Assim, só percebemos a importância da comunicação diária quando perdemos a capacidade de nos comunicar. Por isso, a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana e, conseqüentemente, do ser humano em sociedade.

Para Ribeiro, “na comunicação há desperdício de energia quando a mensagem não produz resultados, não dá em nada” (1992, p. 24). Ainda segundo este autor,

Comunicação é como uma dança. Quando um assume a posição do outro, os dois passam a pensar igual, e aí a sintonia é plena. Você não sabe quem está comandando quem. A música é uma só. (...) A comunicação poderá se estabelecer plenamente porque você e ele estarão sintonizados no mesmo comprimento da onda (RIBEIRO, 1992, p. 75-76).

Weil (2006)⁶, em seu livro *O corpo fala*, parte do princípio de que nosso corpo possui uma comunicação pela qual nos relacionamos conosco mesmos e com os outros; se falharmos nesta comunicação, não poderemos nos comunicar com os outros.

A dificuldade de comunicação surge na busca profundamente humana de diálogo. No entanto, há muitos fatores que nos impedem na interpretação da mensagem, sobretudo quando estas são expressas em um nível de comunicação diferente daquele mais explícito e óbvio: o mundo dos sentimentos.

Segundo Imoda,

⁶ Disponível em: <http://www.brazcubas.br/professores/sdamy/mcorpo.html>. Acesso em 18 dez. 2006.

Há um problema de comunicação, muito provavelmente manifestação de dificuldades mais profundas que envolvem o desenvolvimento do eu. O desenvolvimento, bloqueado, poderia ser reaberto por um diálogo e por uma presença que, superando a aparência e os sintomas, conseguem interpretar a linguagem implícita e, portanto, a posição da pessoa, evocando aquela possibilidade e aquelas ocasiões que parecem, de fato, ser eliminadas (IMODA, 1996, 504).

Para Weil (2006), são os nossos sentimentos que ajudam em nossa percepção de mundo. É preciso que tenhamos coragem para ver o que eles significam e como funcionam; saber usá-los e respeitá-los. Ao assumirmos a responsabilidade por nossos sentimentos, assumimos também a responsabilidade pelo mundo que estamos construindo dentro e fora de nós mesmos. Por isso é tão importante compreender os sentimentos; se os compreendemos encontramos a chave para o domínio de nós mesmos e da nossa independência.

De acordo com Imoda,

As pessoas se encontram, mas o diálogo muitas vezes se limita a um discurso sobre os objetos, as coisas a serem feitas e tratadas; é um contato externo que deixa geralmente um sentimento de isolamento e de insatisfação. [...] O contato, ao contrário, mostra-se superficial, não consegue se traduzir e ser interpretado em 'sinais' (por exemplo, as muitas palavras, a urgência afetiva, a duração do encontro) como pedido de algo do outro, de diferente, que falta (IMODA, 1996, 503).

E para Weil (2006), não somente os nossos sentimentos falam, mas, a linguagem expressa pelo corpo, e que é transmitida de forma não-verbal, também pode ser responsável pelo sucesso ou pelo insucesso da nossa comunicação. Para este autor, nosso corpo fala e nós falamos com nosso corpo de diversas maneiras e em diversos níveis. Ou seja, ele pode falar tanto por intermédio de nossas emoções como pelas nossas reações físicas ou pela linguagem expressa ou não-expressa. Assim, para que haja comunicação, é necessário apenas que o receptor entenda a mensagem do emissor. E, segundo Weil (2006) isso pode acontecer consciente ou inconscientemente, apenas pelo silêncio de um simples gesto, sendo que a linguagem corporal é uma necessidade de exprimir-se fisicamente.

A comunicação através do corpo também se dá a partir do momento que temos, assim como na linguagem verbal, um emissor, um receptor e um entendimento da mensagem emitida. Isso acontece naturalmente no dia-a-dia das

pessoas, nos seus relacionamentos interpessoais e pode ser de forma consciente ou inconsciente, agradável ou desagradável.

Na empresa, a força da comunicação tem importância tanto quanto na vida cotidiana. Ou seja, a empresa é um todo que está em constante comunicação. E, para competir em igualdade de condições num mundo amplamente globalizado, a empresa precisa reavaliar a maneira como age frente ao mercado. Isso inclui a forma como se comunica não somente com o seu público, mas, também, como se comunica com seus funcionários e como estes se comunicam entre si.

De acordo com Corrado,

O sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos (CORRADO, 1994, p. 5).

No entanto, parece que muitas organizações parecem investir no trabalho da comunicação, porém, às vezes, os conflitos internos revelam que a teoria não está correspondendo com as ações. Tal situação leva a crer que há necessidades prementes que devem ser consideradas no processo de comunicação interna na organização empresarial.

Por isso, a empresa precisa desenvolver estratégias e definir objetivos não somente para posicionar seus produtos, serviços e marcas no mercado cada vez mais sujeito à competição interna e externa, mas, também, investir na formação comunicacional dos seus funcionários, no intuito de tentar aperfeiçoar a comunicação com os empregados tanto por meio de palavras como de ações, pois isso proporcionará o alcance das metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos à população.

Para Kotler (2000), a comunicação é a ferramenta que torna o produto conhecido pelo mercado e que estimula a relação de troca. Porém, segundo o referido autor, existem cinco condições básicas para ocorrer esta relação de troca. A saber:

Primeira: há pelo menos duas partes envolvidas; segunda: cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra; terceira: cada parte tem a capacidade de comunicação e entrega; quarta: cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta; quinta: cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra (KOTLER, 2000, p. 27).

De acordo com as condições acima citadas, observamos que a essência da comunicação sempre envolve pelo menos duas partes, cada qual com seu valor. A partir daí, estabelecem-se regras e a direção dessa comunicação, considerando-se o respeito pelas diferenças e até mesmo a não aceitação do que está sendo oferecido.

Isso ajuda a perceber que o processo de comunicação envolve não somente o emissor e o receptor da mensagem, mas, de acordo com Kotler (2000, p. 514) o meio em que será veiculada, a forma que será expressa, o momento que será liberada e o segmento de mercado que se pretende atingir.

Ou seja, quando o emissor (empresa) envia a mensagem e o receptor-cliente almejado ou os próprios funcionários recebem a mensagem e a decodifica, ela será interpretada a partir da ótica do receptor. Se a distância entre o codificador e o decodificador for muito grande, ela poderá ser diminuída proporcionalmente à capacidade da empresa de compreender, entender e aprender sobre seus funcionários e seus clientes, desde que se empenhe em investir para melhorar sempre mais as suas estratégias de comunicação.

Podemos observar, dessa forma, que a comunicação organizacional não pode se concentrar apenas em transmitir informações, mas também em trabalhar a comunicação interna entre os seus funcionários para que realizem seus trabalhos impulsionados por objetivos e metas bem definidas pela empresa, incentivando a todos a caminharem na mesma direção.

Ainda de acordo com Kotler (2000) o grande problema da comunicação é o ruído a que ela está exposta, em qualquer meio que se utilize para enviá-la. Esse ruído seria o que pode provocar a distorção da mensagem, causando danos e danificando até de forma irreversível o produto ou a marca da empresa. E isso pode ocorrer tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à empresa. Nisso poderia ser incluído o excesso de mensagens concorrentes, promoções que não foram bem planejadas, desinteresse dos funcionários e dos clientes, preços exorbitantes e fora do mercado, e, principalmente, a qualidade duvidosa. Ter-se-ia,

assim, impedimentos no canal da comunicação, o que compromete a eficácia da mensagem.

Para Kotler (2000), esses contratempos no envio da mensagem podem ser assim analisados:

A audiência-alvo pode não receber a mensagem pretendida por qualquer uma destas três razões. A primeira é a *atenção seletiva* pela qual ela não perceberá todos os estímulos. A segunda é a *distorção seletiva* pela qual ela distorcerá a mensagem para ouvir apenas o que deseja. A terceira é a *retenção seletiva*, pela qual ela retém na memória permanente apenas uma pequena fração da mensagem que recebeu (KOTLER, 2000, p. 515).

Se a mensagem só consegue reforçar uma atitude de indiferença do receptor diante dela, isso revela que a empresa encontra-se diante de um grande desafio: rever as suas estratégias de comunicação. Nesse sentido, tanto os esforços de marketing da empresa como dos projetos de investimento na comunicação interna da organização empresarial devem trabalhar no intuito de minimizar esses possíveis ruídos e criar um espaço protetor para a comunicação. Isso exigirá estratégias bem definidas no que se refere à forma e ao emprego de cada um dos elementos que compõem a organização empresarial. Estaria assim garantido, de acordo com Kotler (2000), o uso adequado das ferramentas que poderão garantir o sucesso da transmissão da mensagem com um mínimo de ruído, possibilitando atingir os objetivos almejados.

4.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando tratamos especificamente da comunicação interna das organizações, que, segundo Pretto (2006) é um tema ainda recente, temos visto que, historicamente, pode-se dizer que ele teve sua origem por volta de 1920 quando algumas empresas identificaram a necessidade de que seus executivos aprendessem a falar mais adequadamente.

Tal necessidade ocorreu juntamente com o desenvolvimento da Psicologia Industrial, Social e com as Teorias da Organização, principalmente, com as Teorias

Sistêmicas, que consideram a comunicação como seu elemento fundamental, como afirma Marín (2006).

Segundo Mattelart (2006), os sistemas de comunicação contribuem para que a empresa se torne mais competitiva, pois suas atividades são realizadas por pessoas que estão em constante processo comunicacional. Além disso, a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no desempenho dos mesmos.

Sobre esse assunto, Pretto (2006) afirma que a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou não, conforme a capacidade de entendimento ou divergências das partes em interação.

E, de acordo com Mattelart (2006), a comunicação organizacional é também entendida como uma questão de cultura, já que o mercado global se torna cada vez mais um espaço de regulação transnacional das relações entre as nações e os povos e a diversidade de culturas existentes entre elas.

Quando se fala em cultura organizacional, Baldissera (2006, p.15) afirma que "entende-se por cultura organizacional o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização". Nessa perspectiva, a comunicação é utilizada para preservar essa identidade ou ser o motor que impulsiona transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização.

Dentre as barreiras comunicacionais, elas surgem durante o processo de comunicação em qualquer ambiente, as quais, segundo Baldissera (2006), podem ser: fofoca, rancor, desavenças passadas, falta de confiança e de credibilidade no interlocutor ou na própria finalidade de determinada comunicação. Isso precisa ser superado e trabalhado pela empresa, caso contrário, acarretaria prejuízos para a própria vida da empresa.

Para Ribeiro,

Comunicar-se com eficácia é fazer com que o outro acredite em você. Para que isso aconteça, sabe quem é a primeira pessoa que precisa acreditar no que você diz: É você mesmo. Se eu não acredito em uma idéia ou produto, como vou vendê-la? (...) A comunicação baseada na mentira pode aparentemente solucionar uma emergência, mas vai deixar um foco muito mais perigoso a longo prazo, que é a falta de confiabilidade (RIBEIRO, 1992, p. 89-90).

4.5 TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em se tratando dos tipos de comunicação organizacional, de acordo com Dasi, Martinez e Martinez (2006) e Marin (2006), a comunicação organizacional interna é composta por três tipos de comunicação:

- a) descendente: essa comunicação descendente é feita a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores às posições inferiores. Tem como objetivo passar o maior número de informações possíveis aos subordinados para que possam desenvolver suas atividades; pode ser feita através de reuniões em grupo ou individuais, procedimentos, memorandos, comunicados internos e outros tipos de informes.
- b) ascendente: ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e promove a participação mais efetiva dos colaboradores, que podem sugerir idéias para melhoria de processos de produção ou do ambiente de trabalho. Ocorre por meio de reuniões periódicas, em grupo ou individuais, através de telefone, cartas aos superiores, relatórios, formulários e outros documentos escritos.
- c) horizontal: ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. Pode ser feita através de reuniões entre departamentos, através de relatórios e comunicados variados, como cartas internas entre departamentos, revistas informativas internas e outros.

Segundo os autores já citados, ainda vale lembrar que, além dos três tipos de comunicações, há ainda, em todas as organizações, a comunicação formal, que é feita através de documentos oficiais, e a comunicação informal, que seria todo o contato espontâneo entre colegas de trabalho, como um simples "bate-papo", por exemplo.

Um outro aspecto a ser ressaltado é que o tipo de comunicação de uma organização depende, também, do estilo de liderança estabelecido por ela;

considerando-se quem controla e tem o poder que, segundo Marin (2006), pode ser: Autoritário, Paternalista, Individualista, Consultivo ou Participativo.

Além disso, outro fator que pode influenciar na questão da comunicação são as mensagens escritas, que devem ser redigidas com cuidado para não escrever algo que não deveria ser dito ou mesmo escrever algo sem objetividade e clareza, dificultando o seu entendimento pelo receptor.

Ou seja, de acordo com Swift (2006), o emissor deve colocar-se no lugar do receptor; a partir de então, utilizar o máximo de clareza possível sobre o assunto que será abordado, para que o objetivo da mensagem seja atingido, afinal, o que é claro para o emissor, pode não ser para o receptor e, portanto, ele não vai absorver a mensagem.

O que podemos observar é que o tipo de comunicação adotado pela empresa vai influenciar no seu rendimento. Em se tratando da comunicação interna, podemos observar que o fluxo de informações ocorridos na empresa é bastante extenso. Por exemplo: ocorre através de telefone, convencional e celular, correio eletrônico, sistema de informações da empresa; e até memorandos internos são utilizados quando os níveis hierárquicos mais altos desejam comunicar algo mais importante.

Ou seja, todos esses meios de comunicação, utilizados entre os Departamentos Comercial e Atendimento ao Cliente, precisam funcionar bem, pois, além da informação interna, eles são meios que também informam sobre tudo o que se refere aos clientes; assim, não podem apresentar problemas que comprometam a eficácia da comunicação interna da empresa.

4.6 A FORÇA DAS EXIGÊNCIAS EXTERNAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA

A presença constante da mídia na vida das pessoas criou um público mais atento aos passos das empresas; qualquer passo em falso pode gerar o descrédito dos consumidores e dos clientes em potencial, bem como, ocasionar uma desestruturação interna na organização empresarial. Dessa forma, a comunicação

verdadeira se impõe como um fator de grande relevância e como caminho para o sucesso da empresa.

De acordo com Corrado (1994),

Não é fácil administrar as atividades de comunicação de uma organização. Há muitos públicos e muito trabalho por fazer. Se adicionarmos a isso a multiplicação de tecnologias e de canais de comunicações, a tarefa passa a ser tremenda. Hoje, poucas organizações têm todas as atividades de comunicação centralizadas em apenas um departamento. Às vezes, temos os serviços de comunicação interna incorporados ao Departamento de Recursos Humanos, a comunicação externa ao Departamento Jurídicos e as relações públicas em Marketing. Embora censuradas pelos líderes do campo de relações públicas, essa situação atesta a crescente importância da profissão e a lentidão dos profissionais para se colocarem em dia com as novas realidades (CORRADO, 1994, p. 42).

Percebemos no comentário acima que as organizações empresariais estão à procura de serviços também externos para apoiar a função de comunicações em seu ambiente interno e externo.

Para que uma empresa possa ter uma comunicação mais eficiente, ela precisa ter uma visão de seus funcionários não como um custo somente, buscando proporcionar meios para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais. Ou seja, envolver os funcionários na proposta da empresa, para que eles também se encontrem nesse processo de construção da própria instituição e no trabalho para o alcance de metas e objetivos propostos.

De acordo com Mayo (apud BENNETT; CORRIGAN, 1972), a produtividade não depende dos talentos pessoais somente, mas, o grupo empresarial como um todo interfere na produtividade pessoal, isto é, embora sendo muito criativo, um funcionário pode não render tanto se o grupo lhe for desfavorável e vice-versa. Assim, um funcionário, às vezes considerado medíocre, poderá vir a ser produtivo a partir da sua relação com o grupo ao qual está inserido. É nesse contexto que as estratégias de comunicação interna assumidas pela organização empresarial poderão exercer influência e contribuir para a expansão do processo produtivo.

A conclusão seria lógica: a falta de comunicação entre dirigentes e funcionários, funcionários e funcionários, empresa e clientela, influencia diretamente

na diminuição ou aumento da produção da empresa, bem como, na qualidade do produto oferecido.

4.7 INTERAÇÃO DAS PARTES

O processo comunicacional tem início a partir do momento em que ocorre a interação entre as partes envolvidas. Segundo Pretto (2006), há três formas de interação:

- a) interação face a face: possibilita receber e dar feedback, o que permite o monitoramento e a intervenção sobre manifestações e expressões dos sujeitos participantes da relação comunicacional. Ou seja, na interação face a face as partes envolvidas participam do mesmo contexto físico, o que possibilita a percepção, através de linguagem verbal e não-verbal, manifestações, mesmo que sutis do sujeito permitindo que o emissor antecipe, aproximadamente, o que ocorrerá durante a comunicação. Esse tipo de comunicação, normalmente, ocorre através de diálogos, reuniões, seminários ou grupos de trabalho.
- b) interação mediada: o processo comunicacional ocorre com as partes envolvidas estando em contextos físicos diferentes. É feito através de conversa telefônica, correspondências via correio ou correio eletrônico, fax, relatórios e Intranets.
- c) interação quase mediada: de acordo com Pretto (2006), é considerada, praticamente, um monólogo, pois as partes envolvidas encontram-se em contextos físicos completamente diferentes onde as possibilidades simbólicas são limitadas. Sistemas de rádio e televisão são os exemplos mais comuns e visam interagir com um número indefinido de receptores.

O aspecto mais relevante observado a partir dessa reflexão se refere à questão da dificuldade de comunicação na interação entre as partes componentes do processo. Isso porque, há pessoas que retêm as informações; isso leva a concluir

que a posse das informações significa poder nas organizações. E, se uma empresa, em função do seu estilo, opta por uma comunicação descendente, onde o fluxo de informações percorre níveis hierárquicos, só não haverá maiores problemas se a organização fornecer as condições específicas para o bom funcionamento do fluxo de informações. Por isso, a empresa deveria optar por um tipo de comunicação horizontal, onde a interação prioriza um tipo de comunicação interna pensada e aplicada como uma ferramenta da gestão competitiva.

Ribeiro (1992) afirma que na ação comunicativa é preciso estar sempre atento para algumas perguntas que são básicas:

O que está querendo comunicar? Quem? Com quem? Como? Onde? Quando? Por quê? Às vezes sabemos o *quem*, mas não sabemos o *como*. Se soubermos aproveitar melhor a nossa capacidade, estaremos cientes das seis respostas a essas perguntas (RIBEIRO, 1992, p. 153).

Ainda para Ribeiro (1992), os problemas internos de comunicação de uma empresa podem ser resolvidos se cada dirigente for capaz de se comunicar de maneira simples e eficaz. Isso porque a comunicação, quando eficaz, permite intervir e criar o mundo do modo como desejamos. E a empresa precisa do resultado obtido pela comunicação por ela adotada.

5 METODOLOGIA

O objeto de estudo a Usina e de Álcool e açúcar de Carmo do Rio Verde-GO – CRV Industrial.⁷

Classificou-se o estudo em exploratório (ou pesquisa exploratória) já que este, segundo Gil (1994), possibilita a composição de um diagnóstico da situação investigada, além de permitir a utilização de métodos como levantamento de experiências junto aos profissionais que apresentem experiência prática sobre o problema a ser estudado. Em resumo, a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos, entre outros:

- Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- Acumular *a priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;

O questionário para a coleta de dados foi elaborado contendo questões abertas que, de acordo com Mattar (1994), os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas. São, normalmente, utilizadas no começo do questionário. Existe concordância em que se deve partir de questões gerais para específica, e fechadas que segundo o autor, os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções.

Ao elaborar perguntas de respostas múltiplas, o pesquisador se depara com dois aspectos essenciais: o número de alternativas oferecidas e os vieses de posição.

Mattar (1994) alerta que quanto aos vieses de posição, estes ocorrem em função da tendência de se escolher, no caso de palavras, as que aparecem como

⁷ **USINA CRV INDUSTRIAL** - CRV INDUSTRIAL LTDA. Fazenda BOA VISTA KM 2,5 - ZONA SUBURBANA - CARMO DO RIO VERDE – GO 76340-000 - **Fone:** (62) 3337-6467 - **Fax:** 337-6467. Disponível em: <http://www.jornalcana.com.br/Conteudo/Usinas.asp>. Acesso em 23 de abril de 2006.

primeiras opções de resposta e, quando se tratar de números, a escolha daquele que ocupa a posição central. O autor certifica que no intuito de contornar esses vieses, pode-se alternar a seqüência de apresentação das opções de resposta, durante a coleta de dados, através de diversas formas para o questionário, ou para os cartões (caso sejam usados para listar alternativas). Apesar de dificultar o processo, esse procedimento é essencial para controlar esse viés.

A coleta remeteu a classificação do tipo de pesquisa como sendo qualitativo e quantitativo.

As pesquisas qualitativas estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. É uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador utiliza evidências múltiplas, seguindo os conceitos de Yin (2001). A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1999).

Já a pesquisa quantitativa é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionários). São utilizadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa (Montenegro apud YIN, 2001).

Utilizou-se também a observação do participante, feita pelo pesquisador onde o ambiente e as pessoas foram observados holisticamente, na complexidade do contexto e não individualmente, através da participação na vida cotidiana do grupo ou da organização que estuda; entrevistas ou conversa para descobrir as interpretações sobre as situações que observou, podendo comparar e interpretar as respostas dadas em diferentes momentos e situações.

Para a análise dos dados, fez-se um levantamento das respostas obtidas que foram transformadas em gráficos.

Conforme afirmam Cervo e Bervian (1996, p. 54), a análise dos dados, coletados ou não e expostos em tabelas de forma sintética, são agora submetidos ou não, conforme o caso, ao tratamento estatístico. Todas as informações reunidas nos passos anteriores são comparadas entre si e analisadas.

Em seguida, foram analisados os resultados e feitas as discussões pertinentes, tendo presente os objetivos do presente trabalho.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 54), a discussão dos resultados é a generalização dos resultados obtidos pela análise. Na discussão, o pesquisador fará as interferências e generalizações cabíveis, com base nos resultados alcançados. Os resultados também serão discutidos e comparados com afirmações e posições de outros autores. Finalmente, aspectos paralelos revelados pela pesquisa serão abordados e comentados.

Tem-se presente, por fim, que neste momento, a pesquisadora está assumindo uma das fases decisivas da elaboração do presente trabalho. O que, segundo Cervo e Bervian (1996, p. 73), envolve a coleta e registro de informações, da análise e interpretação dos dados reunidos e, finalmente, da classificação dos mesmos. Ou como afirmam Cervo e Bervian (1996, p. 74): "Para tirar proveito de tais riquezas, o segredo são as normas e técnicas da leitura inteligente. Quem não sabe ler cientificamente as obras escritas tampouco saberá tomar boas anotações".

A pesquisa foi realizada com 05 (cinco) funcionários do Departamento de Relações Humanas da CRV Industrial.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na busca de aprofundar a questão da comunicação interna, bem como, os atos, os canais e os programas que precisam ser aprofundados para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa, buscou-se, num primeiro momento, identificar os conflitos comunicacionais ressaltados pelos entrevistados do Departamento de RH da CRV Industrial (onde a pesquisa foi realizada).

Quando perguntados sobre os tipos de problemas que ocorrem na área de comunicação dentro do departamento, 26% dos entrevistados responderam que há muita fofoca e falta de repasse de informações; 21% alegam que há falta de comunicação quanto às informações passadas por outros departamentos. Porém, no total, se somados, podemos observar que 53% dos entrevistados apontam conflitos relacionados a aspectos pessoais, e não no âmbito da organização, como podemos perceber no Gráfico 1, apresentado a seguir.

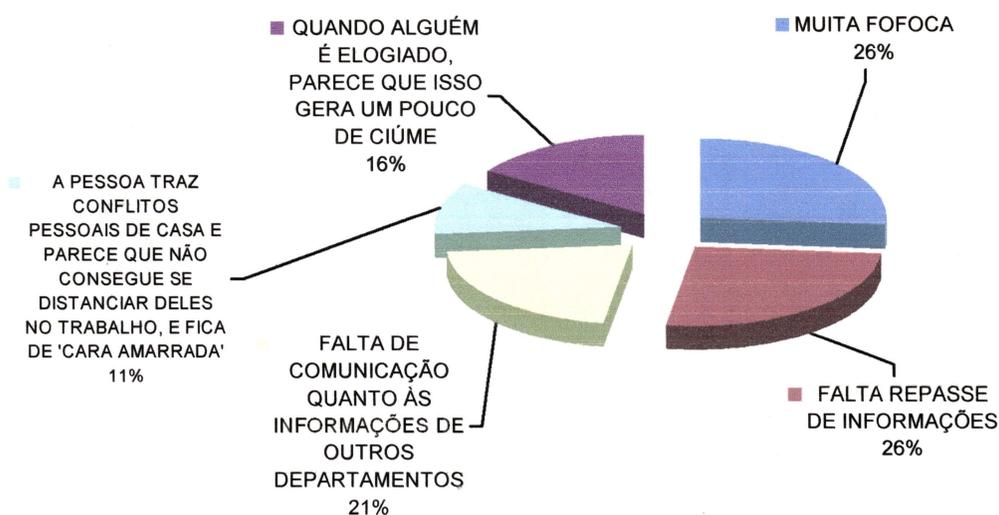


Gráfico 1 - Tipos de conflitos comunicacionais que ocorrem no departamento⁸

Fonte: Dados da pesquisa, 2006

⁸ Os dados obtidos e aqui transformados em gráficos, constam na pesquisa de campo, feita em novembro de 2006, na CRV Industrial.

Como vimos em Conrado (1994), existem alguns elementos que são imprescindíveis para que a comunicação seja efetivada. Além disso, Ribeiro (1992) afirma que na comunicação há desperdício de energia quando a mensagem não produz resultados, não dá em nada. Assim, percebemos que na empresa observada há um indício de que as questões pessoais estão interferindo e gerando conflitos no departamento. Para resolver este conflito, deveria ser realizada uma formação específica com os funcionários do departamento sobre as relações humanas dentro de uma organização empresarial.

Sobre o 'atraso de informação', Kotler (2000) afirma que esses contratempos ocorrem por qualquer uma destas três razões:

a primeira é a *atenção seletiva* pela qual ela não perceberá todos os estímulos. A segunda é a *distorção seletiva* pela qual ela distorcerá a mensagem para ouvir apenas o que deseja. A terceira é a *retenção seletiva*, pela qual ela retém na memória permanente apenas uma pequena fração da mensagem que receber" (KOTLER, 2000, p. 515).

Ou seja, no processo comunicacional na CRV Industrial está ocorrendo algum entrave para que a comunicação não esteja chegando em tempo ao receptor.

As soluções oferecidas pelos respondentes sugerem que está faltando um "programa integrado para facilitar a comunicação" na CRV Industrial. De acordo com Kotler (2000) o grande problema da comunicação é o ruído a que ela está exposta, em qualquer meio que se utilize para enviá-la. Nesse sentido, quando o respondente afirma que é necessário uma "comunicação entre os departamentos" (21%), percebe que esse ruído está acontecendo na comunicação interna da CRV e talvez esteja provocando a distorção da mensagem e até danificando a produtividade na empresa.

É interessante observar que os próprios entrevistados já oferecem pistas para a problemática apontada no Gráfico 1, pois, quando questionados sobre os elementos que consideram como necessários para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa, as respostas obtidas foram as seguintes:

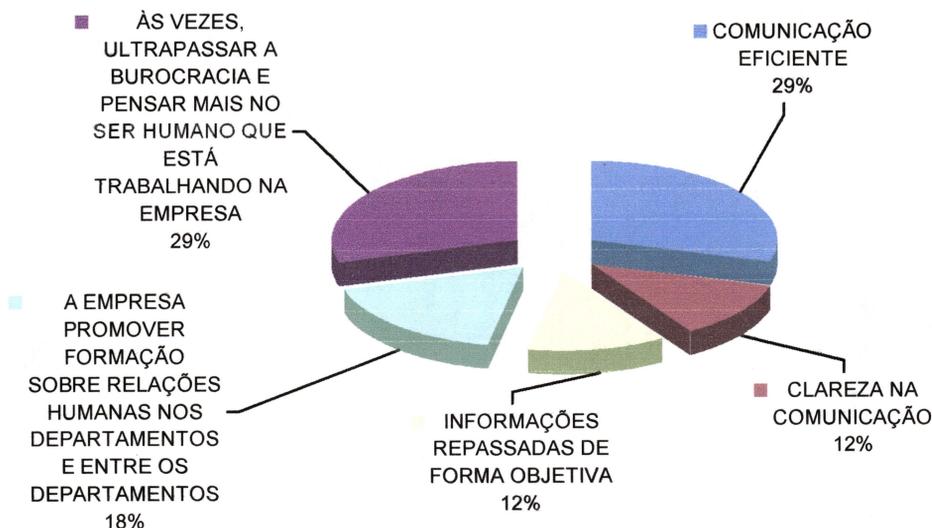


Gráfico 2: Elementos necessários para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa

Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Os entrevistados percebem que a comunicação precisa ser eficiente (29%) e clara (12%); percebem também que as informações devem ser repassadas de forma objetiva (12%). E 47% dos entrevistados acreditam que a empresa precisa promover formação sobre relações humanas nos departamentos e entre os departamentos, bem como, perceber mais o lado humano dos funcionários que atuam na organização.

Como foi possível observar em Weil (2006), também o nosso corpo possui uma comunicação pela qual nos relacionamos, no entanto, há muitos fatores que nos impedem na interpretação da mensagem. E, se para a comunicação acontecer é necessário apenas que o receptor entenda a mensagem do emissor, Weil (2006) chama a atenção para o fato de que isso pode acontecer através do corpo e pode ser de forma consciente ou inconsciente, agradável ou desagradável.

Dessa forma, o sistema de comunicação no departamento de RH da CRV Industrial está encontrando alguns obstáculos para que a mensagem chegue ao emissor sem nenhuma interferência. E estes obstáculos estão relacionados a aspectos pessoais, os quais estão interferindo de forma significativa no andamento

do trabalho desenvolvido pelo departamento, comprovando os resultados apresentados nos gráficos 1 e 2.

Chamamos a atenção para as palavras de Corrado (1994), quando ele afirma que uma organização se comunica de forma perfeita quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização. Assim, confirma-se, aqui, a necessidade de se pensar num projeto de formação para os funcionários, que poderiam ser seminários, palestras ou oficinas sobre relações humanas e até mesmo sobre os tipos de liderança. Tal situação leva a crer que há necessidades que devem ser consideradas no processo de comunicação interna na organização empresarial em questão. Ressaltamos, ainda, que a CRV Industrial já está priorizando ações no campo comunicacional, promovendo atendimento individual aos seus funcionários e oportunidade de *feedback*, na qual os funcionários expressam os seus sentimentos e também estão sujeitos a uma auto-avaliação.

No intuito de Identificar as causas geradoras dos conflitos expostos até o momento, buscamos também considerar os tipos de comunicação interna ocorridos na empresa. Pelas respostas obtidas, percebemos que há oscilação entre a comunicação descendente, a partir dos níveis superiores às posições inferiores, pois, 54% dos entrevistados recebem as informações via ofícios (27%) e e-mails (27%), bem como, por intermédio de memorandos e comunicados internos. Porém, também ocorre a comunicação ascendente, já que 46% dos entrevistados estão sempre em comunicação por intermédio do telefone.

Podemos observar que o ato da comunicação está associado ao tipo de liderança que tem no departamento. Dos entrevistados, 80% acreditam que o tipo de liderança do departamento é autoritário. Vimos em Penteado (1992) que, aqueles que acentuam o interesse pela tarefa são os líderes autoritários, que dizem a seus seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo. Os que acentuam o interesse pelas relações humanas são os líderes democráticos e, o líder "laissez-faire", é o 'bonzinho', que não se preocupa muito com os problemas. E, se o papel do líder dentro da empresa observada é visto como uma liderança autoritária corre-se o risco de se comprometer a eficácia da empresa observada, já que de acordo com Corrado "uma organização comunica-se de forma perfeita quando os empregados se

comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização” (1994, p. 5).

Na entrevista, os respondentes, além de classificarem o tipo de liderança atual do departamento, foram convidados a expressarem o seu pensamento sobre o melhor tipo de líder que já encontraram na empresa e também o pior. Nas respostas, foi possível observar que, mesmo usando expressões diferentes, os entrevistados revelaram a importância de o líder saber incentivar, respeitar, ouvir, acreditar e desafiar o seu subordinado, bem como, ter uma visão de futuro, ser um empreendedor. Em nenhum momento percebeu-se que a liderança preferida é a do ‘bonzinho’ (*laissez-faire*), porém, ficou claro que a comunicação é uma das características destacadas e que o líder deve ter, como podemos observar nas respostas dos entrevistados:

Entrevistado 1: Melhor líder: o que a incentivou a aprender, a crescer profissionalmente, acreditava no seu potencial, dava responsabilidades e confiava que ela seria capaz de realizá-las. Não era limitador. E, como pior, indicou o que não acreditava no seu potencial e não considerava suas opiniões. Pensa que, atualmente, o tipo de liderança do departamento é autoritário.

Entrevistado 2: Melhor líder: o que lutava pela igualdade entre os funcionários; defendia e procurava ouvir, não fazia distinção entre os funcionários e acreditava que todas as funções eram importantes. Como pior líder indicou o que privilegiava as relações pessoais em detrimento do profissional, não havia comunicação. Pensa que, atualmente, o tipo de liderança do departamento é autoritário.

Entrevistado 3: Descreveu como melhor líder o que passava as responsabilidades, mas orientava, acompanhava as atividades e explicava o porquê das mesmas. Como características do pior líder a entrevistada citou a falta de diálogo, falta de preocupação com a satisfação do funcionário, não objetividade e cobrança excessiva. Líder atual: autoritário, mas, às vezes, um pouquinho democrático.

Entrevistado 4: Melhor líder: o empreendedor e que tinha visão do futuro; era dedicado e atento às necessidades e expectativas dos funcionários. E, o pior líder: o que não mostrava visão do futuro, não valoriza o funcionário e não sabe ouvir. Líder atual: autoritário, mas, às vezes, um pouquinho democrático.

Entrevistado 5: Melhor líder: aquele que sabe dialogar e tem respeito pelo funcionário. E, o pior líder: o mandão, que sabe tudo e nunca ouve ninguém; funcionário é alguém que poder ser substituído a qualquer momento. Líder atual: autoritário.

De acordo com Koontz e O'Donnell (1989, p. 424), “a departamentalização cria automaticamente barreiras à livre comunicação entre os funcionários e gera

numerosos pontos de atrito”,mas, segundo estes autores, “os administradores devem procurar prever os pontos de atrito, que normalmente incluem a falta de conhecimento sobre a empresa, os choques de personalidade e o agrupamento inadequado de atividades”. Sobre esse assunto, Pretto (2006) afirma que a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou não, conforme a capacidade de entendimento ou divergências das partes em interação.

Segundo Koontz e O'Donnell (1989, p. 428), “em qualquer empresa, as dificuldades práticas de exercer controle sobre a comunicação é evidente à todos os seus administradores”. Nesse sentido, os conflitos apontados pelos respondentes estão associados à falha de comunicação entre membros do mesmo setor, entre gerência e funcionários. Quando a equipe de trabalho perde a clareza e objetividade na comunicação, que se torna deficiente, está perdendo em eficácia do mesmo, porém, à medida que a comunicação é clara, ela passa a contribuir para o trabalho harmonioso entre as pessoas.

No caso da CRV Industrial, o que poderia favorecer para um melhor fluxo de comunicação entre os funcionários e os gerentes de setor, talvez seja um melhor incentivo para o aperfeiçoamento da transferência de informações, para se saber com clareza o que é próprio da organização e do setor. Ou seja, compreende-se que não existe uma comunicação perfeita, como afirmam Koontz e O'Donell (1989, p. 417), mas uma comunicação transmitida de forma obscura e imprecisa pode acarretar “dispendiosos erros, correções custosas e a necessidade de esclarecimentos que de outra forma seriam desnecessários”

Pelos dados obtidos na coleta de dados, observa-se que a comunicação é um aspecto crucial na vida de uma empresa. Por aí podem ocorrer mal-entendidos que implicariam na organização como um todo, inclusive chegando a comprometer a eficácia da empresa.

Como foi visto no quadro teórico, a arte da comunicação pertence à história da humanidade e foi somente com o passar dos tempos que os seres humanos perceberam a necessidade de registrar, talvez já formalizando, o que acontecia nas suas comunidades.

Porém, esta arte acompanha a trajetória dos seres humanos, os quais, por serem inacabados, estão sempre em processo de aprendizagem. Como afirmam Koontz e O'Donnell (1989, p. 410). "é importante compreender que todo indivíduo num empreendimento organizado é responsável pela boa comunicação". Sendo assim, não somente a CRV Industrial precisa estar atenta à questão da comunicação no interior de sua organização, mas, também os funcionários que fazem parte dessa organização.

Como foi possível observar, a comunicação interna no departamento da CRV se caracteriza como descendente e formal, já que o estilo de liderança que prevalece é o autoritário. Conclui-se assim que os conflitos que ocorrem no departamento são gerados em função desse tipo de comunicação. Por exemplo, se os superiores não repassam as informações aos seus subordinados, isso gera conflitos devido à retenção de informações importantes, e, conseqüentemente, provoca atraso no trabalho ou falha na comunicação dentro do próprio departamento. Pode-se dizer, ainda, que a burocracia e formalidade na comunicação também é uma das causas geradoras de conflitos, pois isso prejudica a agilidade no trabalho. Isso porque a empresa, no intuito de manter a ordem, instituiu a formalização de procedimentos, que acabam prejudicando a agilidade do fluxo de informações, principalmente no atendimento a clientes.

6.1 POSSÍVEIS SUGESTÕES PARA OS CONFLITOS COMUNICACIONAIS ENCONTRADOS

Diante de tudo o que foi visto, pode-se apontar possíveis sugestões frente à dificuldade de comunicação interna que se encontra no departamento de RH, tais como: o gerente que retém as informações poderia estimular um sistema de comunicação entre os funcionários do departamento, mesmo que a empresa CRV, em função do seu estilo de mando, tenha uma comunicação descendente, onde o fluxo de informações percorre níveis hierárquicos. Vale destacar que, de acordo com Marín (2006), a comunicação descendente é válida, porém pressupõe que a organização forneça condições específicas para o bom funcionamento do fluxo de informações.

A empresa poderia ainda:

- realizar uma formação específica com os funcionários do departamento sobre as relações humanas dentro de uma organização empresarial;
- ter um programa integrado para facilitar a comunicação entre os departamentos, no intuito de preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa;
- para favorecer um melhor fluxo de informação entre os funcionários e os gerentes de setor, proporcionar um melhor incentivo para o aperfeiçoamento da transferência de informações, para se saber com clareza o que é próprio da organização e do setor.

E, como já foi mencionado em Marin, 2006 (p. 34), a empresa poderia oferecer formação para os funcionários, em forma de seminários, palestras ou oficinas sobre relações humanas e até mesmo sobre os tipos de liderança, além das ações que a CRV Industrial já está realizando no intuito de viabilizar uma melhor comunicação interna na empresa.

7 CONCLUSÃO

Chegando ao final da pesquisa, registra-se o fato de que a comunicação é um processo a ser assumido por toda e qualquer organização que deseja permanecer no mercado, pois é essencial que a empresa e os funcionários saibam quando, o que comunicar, para quem comunicar e os meios que deverão utilizar para que não haja obstrução na comunicação entre emissor e receptor.

Pela análise dos resultados, observou-se que os conflitos podem atrapalhar uma empresa e comprometer a sua eficácia. Pessoas descontentes produzirão menos, sem falar que não é somente a produção que fica comprometida, mas, também, a qualidade dessa produção.

Assim, é preciso investir internamente no processo comunicacional, trabalhar conflitos, conhecer e aprofundar os diferentes modos em que comunicação se processa no seio da empresa.

Um sistema de informações efetivo, principalmente no que se refere às comunicações relacionadas a tarefas específicas em que os erros devem ser mínimos também poderá ajudar a superar possíveis conflitos gerados por falhas técnicas na comunicação. Isso implica num fluxo ascendente e descendente de informações dentro da empresa, pressupondo que as necessidades da cúpula sejam claras.

Um detalhe a ser observado é na questão sobre a comunicação entre os empregados, principalmente entre aqueles que atuam no mesmo setor. Observou-se que as queixas de que a comunicação deixa a desejar é uma das razões geradoras de conflito. Esses conflitos precisam ser superados entre as partes componentes do processo. Se há pessoas no setor que retêm as informações, isso leva a concluir que ela tem um poder maior na empresa. Porém, para não haver maiores problemas, a empresa deveria optar por um tipo de comunicação horizontal, priorizando a comunicação interna pensada e aplicada como uma ferramenta da gestão competitiva.

O que se pode concluir é que o tipo de comunicação adotado pela empresa irá influenciar no seu rendimento. Assim, a comunicação interna precisa ser eficiente

nos setores, pois, essa comunicação interna deixará o seu reflexo na eficácia externa da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 1998. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

BENNETT, Millard; CORRIGAN, John D. **O sucesso pela comunicação**. Trad. de Marcelo Cláudio Barbosa. Rio de Janeiro: Record, 1972.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DASI, Fernando de Manuel; MARTÍNEZ, Rafael; MARTÍNEZ, Vilanova. **Comunicação e negociação comercial**. 2. ed., 1996. capítulos 1/3. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books, 1990.

IMODA, Franco. **Psicologia e mistério**: o desenvolvimento humano. Paulinas: São Paulo, 1996.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCCARTHY, John. **Por que os gerentes falham e como remediar isto!** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MARÍN, Antonio Lucas. **A comunicação na empresa e nas organizações**. São Paulo: 1997. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: 1999. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

PENTEADO, J.R.W. **Técnica de chefia e liderança**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

PRETTO, Clea Beatriz Macagnan. **A auto-organização do sistema cultural sindical, através do processo comunicacional negocial**. Manaus: 2000. XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

RIBEIRO, Lair. **Comunicação global**: aumentando sua inteligência interpessoal. 11. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

ROBBNS, Stephen P. **Administração e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SWIFT, Marvin H.. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. **HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

TEIXEIRA, Élson A. MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial – comunicação institucional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John R. (org.) **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEIL, Pierre. O corpo fala. In: MAIA, Cláudia R; SILVA, Jamille de Cássia B.; YAMAMOTO, Patrícia; AZEVEDO, Vanessa. **Linguagem Corporal**. 1997. Disponível em: <http://www.brazcubas.br/professores/sdamy/mcorpo.html>. Acesso em 18 dez. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>. Acesso em 08 out. 2006.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS

1. Como acontece o fluxo de informações dentro do departamento?
 - a) Telefone
 - b) email
 - c) ofícios, etc?
 - d) Outros? Cite-os.

2. Como acontece a comunicação formal no departamento?
 - a) descendente
 - b) ascendente
 - c) lateral ou horizontal

3. Qual é o estilo de liderança mais presente no departamento?
 - a) autoritário
 - b) democrático
 - c) ou laissez-faire?

4. Que conceito você daria para a forma como a comunicação ocorre dentro do departamento:
 - a) Ótimo
 - b) Bom
 - c) Regular
 - d) Insatisfatório

Por quê?

5. Que elementos você percebe que são necessários para preservar uma linguagem homogênea e integrada na vida da empresa?

6. Que tipos de problemas ocorrem na área de comunicação dentro do departamento onde você trabalha?

7. Como você descreveria o melhor e o pior líder que já encontrou em seu ambiente de trabalho na empresa? E o chefe atual, exerce que tipo de liderança?