

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO  
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**MONOGRAFIA**

**Elaine Elisabete Favretto**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO  
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: estudo de caso**

Elaborado por  
**Elaine Elisabete Favretto**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
Especialista em Gestão Pública

**COMISSÃO ORGANIZADORA**

**Roberto da Luz Júnior, Ms (UFSM)**  
(Orientador)

**Guerino Tonin, Ms.(UFSM)**  
(Examinador)

**Gilnei Luiz Moura, Dr. (UFSM)**  
(Examinador)

Santa Maria, 30 de Novembro de 2015

## RESUMO

Diante da importância em se manter uma comunicação eficaz entre os colaboradores no ambiente de trabalho, bem como bons relacionamentos, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a influência da comunicação, seu êxito e/ou seus empecilhos e a relação interpessoal nos setores administrativos da empresa X. Utilizou-se para isso de um estudo de caso com aplicação de questionário a 55 colaboradores da área administrativa da empresa, onde inicialmente foi possível identificar os percentuais de concordância e discordância dos mesmos em relação às variáveis pesquisadas, ou seja, a comunicação e o relacionamento interpessoal. Constatou-se que a comunicação deixa a desejar, principalmente no que se refere à troca de informações adequadas e de boa qualidade, aproveitamento de reuniões e falta de disposição das pessoas em repassar informações. Destacou-se também que não ocorre uma divisão de conhecimento entre os colegas, sendo que uns acabam por reter mais informações que os demais. Com isso, através da identificação desses empecilhos, foram caracterizados os pontos fracos e pontos fortes na comunicação entre os setores da área administrativa. Pode-se evidenciar que um número maior de pontos fracos foram identificados, para os quais se destinou a maior parte das atenções da pesquisa e das sugestões levantadas. Mediante as constatações dos colaboradores pode-se presumir que a comunicação exerce certa influência no relacionamento interpessoal, pois conforme comentários, não há relação entre as pessoas sem haver comunicação. A partir do estudo, fica evidente que a empresa necessita de uma comunicação mais adequada para manter o fluxo eficaz de informações nos seus processos. Ficou demonstrado que a comunicação também exerce influência no relacionamento das pessoas no local de trabalho.

Palavras – Chave: Comunicação. Relacionamento Interpessoal. Colaboradores.

## ABSTRACT

*Given the importance in maintaining effective communication between employees in the workplace, as well as good relationships, this study aimed at analyzing the influence of communication, its success and / or its setbacks and interpersonal relationship in the administrative sectors of the company XYZ. We used it for a case study with a questionnaire to 55 employees of the administration building, where initially it was possible to identify the percentage of agreement and disagreement of the same in relation to the variables investigated, ie, communication and interpersonal skills . It was found that the communication is weak, particularly as regards exchange of appropriate information and good quality, use of meetings and lack of willingness of people to pass on information. Also notable was that there is a division of knowledge among colleagues, and each eventually hold more information than others. Thus, by identifying these obstacles, we have characterized the weaknesses and strengths in communication between sectors of the administrative area. One can show that a larger number of weaknesses were identified, for which went to most of the attention of research and suggestions raised. Upon the findings of the employees can be assumed that communication plays some role in interpersonal relationships, because as comments, not the relationship between people with no communication. From the study it is evident that the company needs to communicate more appropriate to maintain the efficient flow of information in their processes. This showed that communication also influences the relationship of people in the workplace.*

*Key – words: Communication. Interpersonal Relationships. Employees.*

## LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1:	Estrutura do comportamento organizacional.....	19
Esquema 2:	O processo do conflito.....	23
Esquema 3:	Processo de comunicação.....	26
Esquema 4:	Barreiras ao processo de comunicação.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Evolução dos conceitos de gestão de pessoas .....	16
Quadro 2:	Fundamentação do questionário de pesquisa.....	39
Quadro 3:	Comparativo das variáveis pesquisadas .....	60
Quadro 4:	Influência da comunicação do relacionamento interpessoal .....	65
Quadro 5:	Sugestões apresentadas para melhorar a comunicação na área administrativa. ..	66
Quadro 6:	Sugestões apresentadas para melhorar o relacionamento interpessoal.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Distribuição por sexo.....	43
Gráfico 2:	Escolaridade dos colaboradores.....	44
Gráfico 3:	Idade dos colaboradores .....	45
Gráfico 4:	Respostas números 02, 08, 16 e 19 do questionário.....	46
Gráfico 5:	Respostas números 11, 13, e 15 do questionário.....	49
Gráfico 6:	Respostas números 18, 20 e 21 do questionário.....	51
Gráfico 7:	Respostas números 01, 09, 12, 14 e 17 do questionário.....	54
Gráfico 8:	Respostas números 03 e 10 do questionário.....	56
Gráfico 9:	Respostas números 04, 05, 06 e 07 do questionário.....	58

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Comparativo entre os pontos fortes e pontos fracos.....	61
---	----

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	13
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	GESTAO DE PESSOAS .....	15
2.1.1	<b>Comportamento Humano</b> .....	18
2.2	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	20
2.2.1	<b>Conflitos</b> .....	22
2.3	COMUNICAÇÃO .....	24
2.3.1	<b>O processo de comunicação</b> .....	25
2.3.2	<b>Direção da Comunicação</b> .....	27
2.3.2.1	Comunicação ascendente .....	27
2.3.2.2	Comunicação descendente .....	28
2.3.2.3	Comunicação lateral .....	28
2.4	TIPOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
2.4.1	<b>Comunicação oral</b> .....	29
2.4.2	<b>Comunicação escrita</b> .....	30
2.4.3	<b>Comunicação não-verbal</b> .....	30
2.5	BARREIRAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	31
2.6	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	33
2.7	COMUNICAÇÃO EFICAZ .....	35
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	36
3.1	MÉTODO DE ESTUDO .....	36
3.2	TIPO DE PESQUISA .....	37
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	37
3.4	UNIVERSO DA PESQUISA .....	38
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.6	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	39

3.7	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO .....	39
3.8	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	40
4	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	41
4.1	SEGMENTO ESTUDADO .....	41
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	42
4.2.1	<b>Perfil dos entrevistados</b> .....	43
4.2.2	<b>Análise da variável Comunicação Interna</b> .....	46
4.2.3	<b>Análise da variável Problemas de comunicação com o emissor</b> .....	48
4.2.4	<b>Análise da variável problemas de comunicação com o receptor</b> .....	51
4.2.5	<b>Análise da variável barreiras à comunicação</b> .....	53
4.2.6	<b>Análise da variável <i>Feedback</i></b> .....	55
4.2.7	<b>Análise da variável relacionamento interpessoal</b> .....	57
4.3	INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	63
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	69
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	72
	<b>APÊNDICES</b> .....	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS. ....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações vivem em constante mudança. A tecnologia avança assustadoramente e colabora para que o processo de comunicação se torne um fator imprescindível para o sucesso de uma organização, pois é um aspecto muito importante da vida humana, senão o mais relevante.

É difícil imaginar uma vida onde não há absolutamente nenhuma comunicação. Na verdade, talvez nem seja possível levar uma vida sem ela, que é a razão pela qual se observa que as pessoas, mesmo vendo e ouvindo de maneira prejudicada, mudos e deficientes visuais aprendem de alguma forma comunicar-se com os outros.

A comunicação confunde-se com nossa própria vida, a todo o momento realiza-se este ato, seja através da fala, da escrita, de gestos, de um sorriso e até mesmo através do uso de documentos, jornais e revistas. A comunicação humana é um processo constante, complexo e ativo que se distingue da comunicação animal por seu conteúdo simbólico, isto é, as pessoas são capazes de compreender, interpretar, elaborar e modificar signos e símbolos. A comunicação se dá sempre, é impossível não comunicar.

Atualmente as empresas mostram-se cada vez mais preocupadas com a comunicação, pois as possibilidades de interação nas organizações aumentaram por conta do trabalho em grupo. Hoje, dentro das empresas, as pessoas articulam-se com maior intensidade, relacionam-se muito mais tanto pelo trabalho interno quanto pela necessidade do negócio. Pode-se dizer que o mundo hoje se comunica de forma muito acelerada auxiliado pela tecnologia da informação.

Conforme Marchiori (2008, p. 137) a visão de comunicação tem sido amplamente observada em várias áreas de estudo, demonstrando sua valorização e mostrando oportunidades para desenvolver a área em um nível mais estratégico na organização. Segundo Gil (2006, p. 71) embora a comunicação seja uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos considerada natural, grande maioria da população não sabe se comunicar e infelizmente este problema acontece também nas organizações.

A esse respeito, o autor explica que isto ocorre devido à incapacidade que as pessoas possuem de ouvir e entender o que as outras pessoas dizem, pois é muito comum observar uma pessoa falando e a outra preocupada como irá responder. Assim, significa que a outra pessoa não está ouvindo nada e desta maneira o relacionamento entre as pessoas é

prejudicado e provoca muitos conflitos desnecessários. A Comunicação Organizacional já não se concentra apenas em repassar informações, mas também em mudar o comportamento dos colaboradores.

Para Werther e Davis (1983, p. 37) a falta de comunicação adequada é um problema da maioria das organizações, principalmente na administração pública. Os administradores e muitas vezes não compreendem como é importante partilhar informações com os outros na empresa, sendo que uma empresa é uma equipe, e todos os seus membros necessitam saber o que ela está fazendo para que seus colaboradores possam trabalhar melhor em conjunto.

Dentro desse contexto, sabe-se das dificuldades que as empresas possuem atualmente para manter uma comunicação interna eficiente, ou seja, clara e sem ruídos. Assim, sob esta ótica da comunicação, será realizado um estudo, para analisar a influência da mesma, ou seja, o seu êxito e/ou seus empecilhos no contexto organizacional e na relação interpessoal nos setores da área administrativa da empresa em estudo a ser denominada de empresa X. Dessa forma, o presente trabalho serve para analisar o fluxo de informações dentro do sistema de comunicação, nos setores da área administrativa dessa empresa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em qualquer ambiente verifica-se a necessidade de comunicação adequada, do contrário, acontecem distorções e mal-entendidos. Em função disso, ocorrem cortes e o não desenvolvimento de relações, causando desconforto, pois as pessoas acabam por deixar de expressar aos outros suas necessidades e sentimentos.

Com isso, considera-se muito importante que para o bom andamento das atividades em qualquer empresa, seja analisada e avaliada, como se processa a comunicação nos seus setores internos, para verificar de que maneira ela interfere nas relações de trabalho. Mediante essa problemática, encontra-se a empresa foco do estudo, localizada no Norte do Rio Grande do Sul, mais precisamente na cidade de Marau, atuando na área de alimentos e oferecendo alimentos em vários segmentos como embutidos, carnes e derivados.

O Administrativo desta empresa compreende os setores compostos pela Diretoria, Controladoria, Área de TI, Área de Recursos Humanos e Agropecuária. Integrada ao Desenvolvimento Humano e Organizacional no ramo alimentício. A empresa X foi fundada

há 80 anos, produz alimentos e possui empresas espalhadas por todo o Brasil e também fora em outros países.

Conforme evidências nas pesquisas de clima organizacional realizadas na empresa, e relatos dos colaboradores, pode-se verificar que existem falhas na comunicação entre setores administrativos. Acredita-se que essas falhas de comunicação podem vir a dificultar o relacionamento interpessoal e conseqüentemente, o bom andamento do processo de trabalho, ocasionado desmotivação, redução de produtividade, conflitos.

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de identificar os pontos fortes e fracos desta comunicação e apresentá-los a Diretoria para um plano de ação, se assim considerar relevante. Portanto, levanta-se a seguinte questão: Quais são os pontos fortes e fracos na comunicação interna da área Administrativa e sua influência no relacionamento interpessoal?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da comunicação, seu êxito e/ou seus empecilhos, bem como, a relação interpessoal nos setores administrativos da empresa X.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar o processo de comunicação na área administrativa da empresa X;
- b) identificar os pontos fortes e fracos da comunicação entre setores;
- c) verificar a influencia da comunicação no relacionamento interpessoal das pessoas que compõem os setores em análise;
- d) sugerir melhorias para o fluxo de comunicação entre setores e para o relacionamento interpessoal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela importância de estudar a comunicação interna nas organizações. Na atual era da globalização, as organizações trabalham o desenvolvimento dos seus colaboradores e muito oferecem no sentido de ajustar o fluxo da informação entre setores, o que interfere diretamente no êxito das metas e conseqüentemente no resultado final do exercício.

Para a empresa em estudo, esta pesquisa surge pela evidência na Pesquisa de Clima Interno, que aponta ruídos na comunicação entre setores da área administrativa, item este repetido nos últimos dois anos, como ponto a ser melhorado e que necessita um plano de ação.

Este tema tem sido explorado em diversos trabalhos acadêmicos, ao mesmo tempo em que sugerido por diferentes autores que exploram a clareza e influência da comunicação nas organizações. Também existem trabalhos semelhantes, embora nunca aplicados na área estabelecida para benefício da empresa X.

Na era da informação, é visto que as organizações esforçam-se para promover, desenvolver e treinar colaboradores nas técnicas da boa comunicação. O processo de comunicação interna envolve uma gama de diferentes expressões, resultante das culturas individuais que cada colaborador traz para a empresa. Sendo assim, possibilitar que essas expressões tornem-se claras e objetivas incide em uma tarefa para cada administrador.

Os resultados a serem alcançados com a presente pesquisa possibilitarão identificar as falhas e os ruídos presentes na comunicação da empresa X. Como a organização trabalha sob a missão de oferecer alimentos saudáveis e de boa qualidade e procedência aos seus clientes, com tecnologia, qualidade, responsabilidade social e ambiental, buscando a excelência em tudo o que faz, o estudo possibilitará alcançar a excelência inclusive em seu ambiente interno.

Conseqüentemente permitirá que se aplique ações corretivas e a verificação da influência desses ruídos na relação entre os indivíduos do grupo. No âmbito geral, pretende-se com a pesquisa possibilitar o aumento do conhecimento da pesquisadora, contribuindo para a formação na área da gestão pública. Conseqüentemente possibilitará a adoção de ações corretivas para ajustar os pontos fortes e fracos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará o tema comunicação e relacionamento interpessoal, utilizando conceitos de diversos autores. Serão abordados o processo de comunicação, as falhas e barreiras presentes na comunicação, a comunicação interna, e inicialmente, um breve relato no que tange a evolução da gestão de pessoas nas organizações.

### 2.1 GESTAO DE PESSOAS

As organizações sofreram inúmeras mudanças, ao longo dos anos, como demonstra o autor Araújo (2006, p.2), e dentre essas mudanças, cita-se as que ocorreram na gestão de pessoas. Antes do ano de 1930, a administração de pessoal, tinha como funções básicas somente recrutar e selecionar as pessoas, sendo que essas atividades eram desenvolvidas quase ao mesmo tempo.

Para Marras (2009, p. 22), esse setor surgiu devido à necessidade de contabilizar os registros para pagamentos ou descontos dos funcionários. Em meados do século XIX, o chefe de pessoal ficou conhecido como um sujeito frio e inflexível, devido a forma de efetuar o desligamento dos colaboradores. Com isso, quando o colaborador era enviado a esse departamento, supunha-se que era para receber castigo, ou para ser avisado de sua demissão.

Chiavenato (2009, p.2) afirma que a administração de recursos humanos é uma característica que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Sua origem deu-se no início do século XX, após o intenso impacto da Revolução Industrial, passando a denominar-se como Relações Industriais.

Porém, esse conceito mudou e, por volta de 1950, passou a ser denominado de Administração de Recursos Humanos e posteriormente de Gestão de Pessoas. O Quadro 1 a seguir demonstra a evolução desses conceitos de acordo com o autor.

	<b>Era da Industrialização Clássica 1900-1950</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica 1950-1990</b>	<b>Era da Informação Após 1990</b>
	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional Predominante</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>Status quo</i> e valorização da tradição e da experiência.	Transição, foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação do ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação, valorização do conhecimento e da criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estético, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modos de liderar com as Pessoas</b>	Pessoas como fatores inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.

Quadro 1: Evolução dos conceitos de gestão de pessoas  
 Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 33).

Conforme o Quadro 1, verifica-se que a gestão de pessoas evoluiu da antiga Relações Industriais, presente nas organizações entre os anos de 1900 e 1950. Em seguida, com a aceleração das mudanças organizacionais e a valorização das pessoas, ela passou a ser denominada de Administração de Recursos Humanos, permanecendo assim classificada até os anos de 1990, onde as organizações passaram a ser mais ágeis e flexíveis, valorizando os

indivíduos como seres inteligentes e proativos, necessitando de alguém que os gerencie. Para tanto, a Administração de RH passou a ser denominada de Gestão de Pessoas.

Ao analisar os diferentes conceitos do legado de Administração de Recursos Humanos, é relevante trazer os mesmos ao aspecto da moderna Gestão de Pessoas. Chiavenato (1999, p.7) diz que esta gestão baseia-se em três aspectos fundamentais: pessoas como seres humanos, pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e pessoas como parceiras organizacionais.

No aparência de pessoas como seres humanos, o tratamento é realmente como pessoa e não como meros recursos da organização. São pessoas com particularidades e personalidades próprias, capacidades e agilidades imprescindíveis para gerir os recursos da organização. No aspecto de pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais que possuem atitudes próprias, elas estão impulsionando e dinamizando a organização, dotando-a de talento e inteligência indispensáveis para a renovação e competitividade organizacional (CHIAVENATO, 1999, p.7).

E por fim, no aspecto de pessoas como parceiras organizacionais, elas levam a organização a excelência e ao sucesso com a prática ganha-ganha. Como parceiros elas investem na organização sob forma de dedicação esforço e responsabilidade, assim esperando que a empresa devolva esses investimentos com aumentos salariais, crescimento pessoal, retornos financeiros entre outros (CHIAVENATO, 1999, p.7).

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho no conceito de Gil (2006, p. 19), surgiu em consequência da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, com isso a importância das relações humanas passou a ter mais reconhecimento em empresas complexas, de grande e médio porte, para apresentar uma característica de modernidade. Seguindo esse pensamento, Marras (2009, p.22), deixa claro que as grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças, devido ao patrocínio de pesquisas que resultaram em novas posturas de comando como forma de conseguir aperfeiçoar os resultados produtivos das organizações.

Gil (2006, p.17) afirma que a expressão Gestão de Pessoas, visa substituir a expressão Administração de Recursos Humanos, ainda utilizada por inúmeras organizações. O mesmo ressalta que a ARH é um termo bastante limitado, pois compara as pessoas que trabalham em uma organização aos recursos materiais ou financeiros que a empresa possui. Dessa forma, os autores citados, constataam a necessidade de adaptação à expressão gestão de pessoas, pois ao ser chamado dessa maneira fica designado aos colaboradores não mais serem abordados como empregados ou funcionários, mas sim como parceiros ou colaboradores.

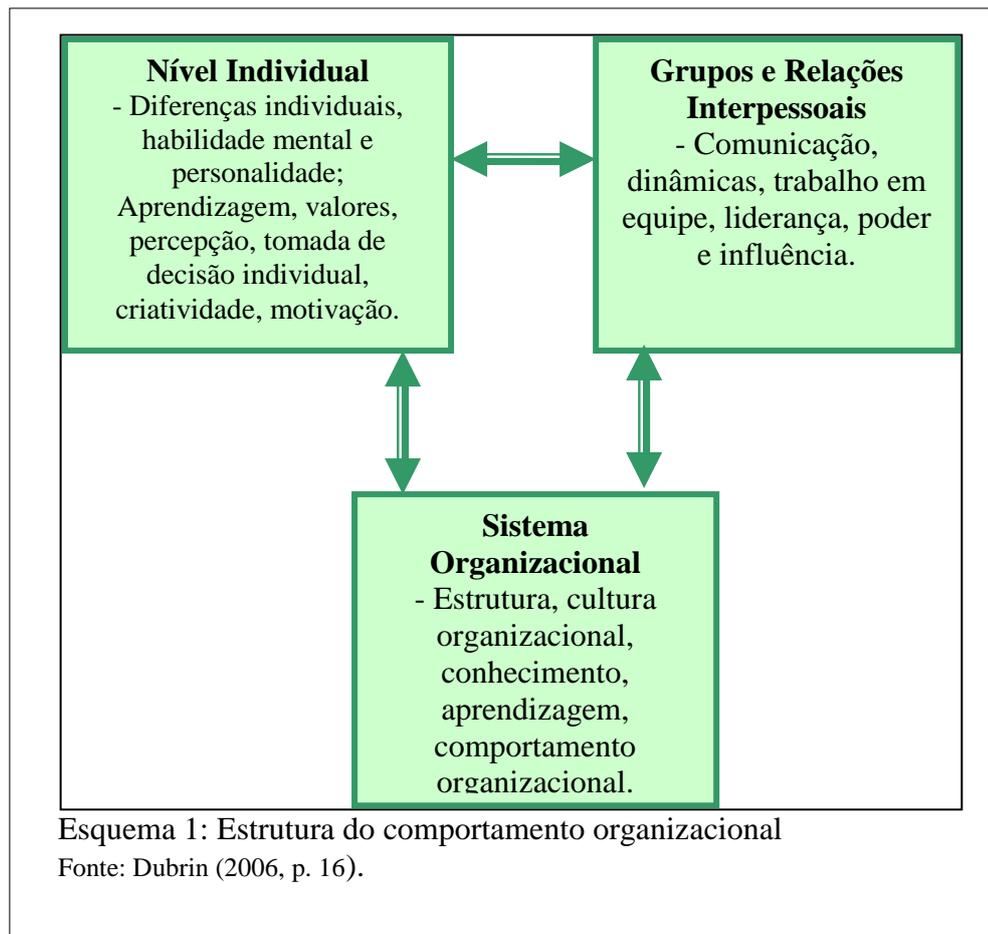
Com isso Araújo (2006 p. 1), conceitua Gestão de Pessoas como o conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, liderar, coordenar ou controlar as atividades de um grupo de pessoas que se juntam para atingir um resultado em comum. No entanto, deve se levar em consideração na gestão de pessoas, que os seres humanos são vulneráveis às ações, pois estão envolvidas por seus sentimentos e emoções, suas expectativas, valores que foram construídos ao longo da vida e que podem ser recriados a partir de afinidades com a cultura empresarial em que estão inseridos.

### **2.1.1 Comportamento Humano**

O estudo do comportamento humano, principalmente ligado às organizações, está aprofundado na abordagem comportamental à administração. Segundo Dubrin (2006, p. 8), o comportamento organizacional é fortemente influenciado pela estrutura organizacional, grupos sociais e cultura. Muitos estudos desenvolveram-se a fim de estudar o comportamento das pessoas, dentre eles os estudos de Hawthorne, o movimento das relações humanas e a abordagem contingencial à administração e à liderança.

As descobertas dos estudos de Hawthorne, por exemplo, evidenciaram que a comunicação eficaz com os trabalhadores é fator crítico para o sucesso administrativo. Já o movimento das relações humanas, apresentou o argumento que os trabalhadores trazem várias necessidades ao ambiente de trabalho, provenientes do meio em que vivem, as quais são satisfeitas muitas vezes, pelo grupo social que estão inseridos (DUBRIN, 2006, p. 11).

Nesse contexto, entende-se que o comportamento organizacional está interligado com o comportamento individual e grupal das pessoas. Isso pode ser evidenciado nas considerações de Dubrin (2006, p. 16) e no Esquema 1 a seguir.



Ao analisar o Esquema 1, nota-se a inter-relação entre os processos. Exemplo a motivação de uma pessoa depende de sua formação individual, das influências do grupo e da cultura organizacional. Bem como, trabalhadores altamente motivados, melhoram o desempenho dos grupos de trabalho, contribuem para o relacionamento interpessoal e aprimoram a cultura da organização (DUBRIN, 2006, p. 16).

Segundo Robbins (2004, p. 90), o comportamento das pessoas nos grupos é diferente do comportamento que as mesmas apresentam individualmente. Esses grupos podem ser formais ou informais, sendo que os grupos formais são regidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho, nos quais o comportamento dos indivíduos é estipulado e regido em função das regras e metas organizacionais. Já os grupos informais surgem nas organizações em resposta à necessidade de contato social. Porém, salienta-se que os grupos acabam por pressionar seus membros a agirem de acordo com as regras e padrões grupais.

## 2.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Quando se aborda o comportamento humano, não se pode deixar de mencionar sobre o relacionamento interpessoal. No conceito de Cohen e Fink (2003, p. 202), em um ambiente de trabalho onde não se pode escolher com quem se irá trabalhar, podem ocorrer dificuldades quanto ao resultado de um trabalho, pois o mesmo depende da forma como essas pessoas se relacionam.

Quando essa relação é tumultuada com diversas brigas e discussões, as pessoas envolvidas possuem maiores dificuldades de serem produtivas do que quando elas possuem um relacionamento amigável. Os autores asseguram também, que se pode aprender a melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, uma vez que as organizações são uma rede de relações interconectadas (COEHN; FINK, 2003, p. 202).

Com isso, os indivíduos precisam sentir-se bem no ambiente de trabalho e desenvolver suas relações interpessoais, pois os sentimentos vivenciados por eles as interações e as atividades em grupos resulta em um ambiente positivo, aumento da cooperação e consequentemente aumento da produtividade (MOSCOVICI, 2005 p.34).

Com tudo para manter bons relacionamentos no local de trabalho é de grande importância a comunicação, visto que essa interfere nos processos da organização de forma positiva, ou algumas vezes negativamente. Para que a influência seja positiva, os indivíduos precisam saber viver em grupos (MOSCOVICI, 2005 p.34).

Com isso, pode-se mencionar o conceito explanado por Moscovici (2005, p. 35), que descreve o relacionamento interpessoal como fator responsável por permitir o trabalho cooperativo, em equipe, integrando esforços e experiências na busca de sinergia. Quando esse relacionamento ocorre de forma negativa, o ambiente de trabalho tende a tornar-se tenso, conflitivo, ocasionando a desintegração dos esforços, divisão de energias e degradação do grupo.

Sendo assim, entende-se que a gestão de pessoas precisa estar sempre alerta quanto ao comportamento dos funcionários, seja individualmente ou grupal. Com isso, empresas mais atualizadas buscam priorizar a valorização do fator humano no ambiente de trabalho, buscando desenvolver o sentimento de ética no relacionamento interpessoal (COSTA, 2003, p.19).

Para Costa (2003, p. 18-19), as relações interpessoais tiveram como um dos seus principais pesquisadores, o psicólogo Kurt Lewin. Através das suas pesquisas nesse campo do

comportamento humano, Lewin chegou à constatação que a produtividade de um grupo e sua eficiência está estreitamente relacionada não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com as suas relações interpessoais.

Com isso, entende-se que as relações interpessoais quando somadas aos conhecimentos e habilidades individuais, além de possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais, formam grupos de trabalho, denominadas pela literatura de equipes. Nesse sentido, o relacionamento interpessoal está relacionado com o trabalho em equipe. Para Chiavenato (2002, p. 540), o desenvolvimento de uma equipe é uma técnica de alteração comportamental, onde os grupos de funcionários de vários níveis e áreas reúnem-se, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação.

Ao se referir às barreiras no relacionamento interpessoal, entende-se que uma maneira de estreitar esses relacionamentos no ambiente de trabalho é através do *feedback*. O *feedback* consiste num fator importante para o funcionário, apesar de alguns administradores ignorarem essa evidência. No entanto, sabe-se que os funcionários consideram o *feedback* algo construtivo, o qual serve de apoio para a melhoria no seu desempenho (ROBBINS, 2004 p. 236).

No entanto, algumas empresas vêem o *feedback* como algo desagradável, de acordo com Robbins (2005, p.410). O autor comenta que muitos gestores sentem-se desconfortáveis em discutir com os funcionários, por exemplo, seus desempenhos negativos. Conforme menciona Minicucci (1995, p.257), o *feedback* é um caminho para se obter respostas às questões sobre o desempenho e estreitar relacionamentos, principalmente através da comunicação.

Nesse sentido, pode-se dizer que o relacionamento interpessoal, principalmente no ambiente de trabalho, é fator determinante para manter a cooperação entre as equipes. Porém, verificou-se que quando este relacionamento é precário, o ambiente de trabalho se torna conflitante. Sendo assim, torna-se necessário abordar sobre conflitos no item seguinte.

### 2.2.1 Conflitos

Conforme comenta Chiavenato (1999, p. 361), o processo de interação humana se faz presente nas organizações e influencia o rumo do trabalho. Os indivíduos envolvidos com essa relação possuem crenças e características diferentes, as quais fazem com que produzam sempre alguma espécie de conflito.

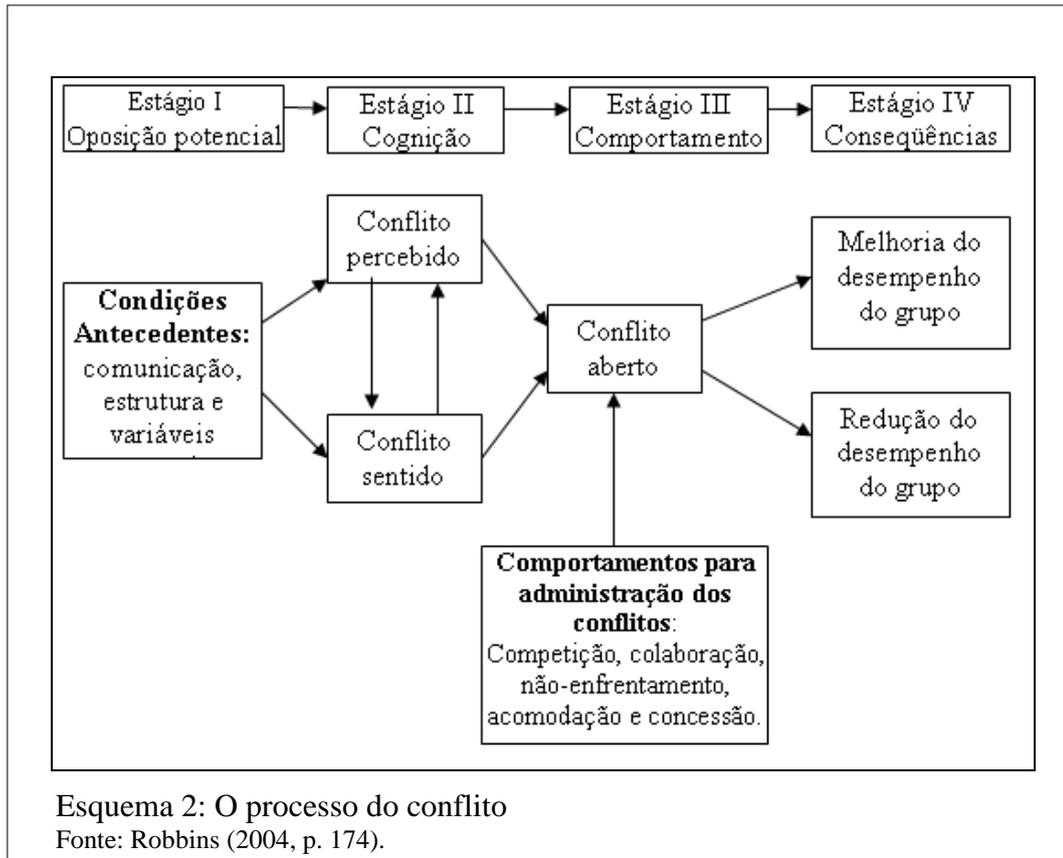
Com isso, percebe-se que dentro das organizações existem condições que acabam por provocar conflitos. Para Chiavenato, essas condições podem ser: a ambigüidade de papel, concorrentes, os recursos compartilhados ou a interdependência de atividades (1999, p. 361).

Segundo considerações de Moscovici (2005, p.146), não existem fórmulas ou técnicas mágicas para lidar com conflitos e resolvê-los definitivamente. Todas as pessoas possuem maneiras diferentes de lidar com a dinâmica interpessoal e possuem suas próprias diferenças, as quais podem ser consideradas boas ou más pelo grupo onde está inserido. Dessa consideração depende a existência do conflito.

Conceitualmente, conflito era tido como algo essencialmente ruim. Era usado nas abordagens mais antigas, como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, reforçando aspectos negativos. Devido aos estudos de Hawthorne, o conflito passou a ser visto como uma disfunção resultante de falhas na comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades dos seus funcionários (ROBBINS, 2004, p. 172).

Já, em decorrência da visão das relações humanas, o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e nas organizações, não podendo ser eliminado. No entanto, visões mais atuais acabam por encorajar os conflitos nas organizações, pois acreditam que um grupo harmonioso e pacífico, está na iminência de tornar-se apático, sem responder às inovações (ROBBINS, 2004, p. 173).

Sendo assim, como os conflitos estão presentes em praticamente todas as organizações, pode-se estudá-lo e dividi-lo em quatro estágios: oposição potencial, cognição e personalização, comportamento e conseqüências. Esse processo pode ser visualizado no Esquema 2 a seguir.



Conforme o Esquema 2, o primeiro passo do processo do conflito é a presença de condições que criem oportunidades para seu surgimento. Percebe-se que uma dessas condições refere-se à comunicação. O segundo passo refere-se ao processo cognitivo, ou seja, o conflito somente é gerado se uma ou mais partes envolvidas tiverem consciência da frustração gerada no Estágio I.

Já no Estágio III, está relacionado ao comportamento das pessoas envolvidas no conflito. Ocorre quando uma das partes inicia uma ação que frustra os interesses da outra. Por fim, no Estágio IV, ocorrem as conseqüências geradas pelos conflitos, as quais podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando prejudicam o desempenho e os resultados (ROBBINS, 2004, p. 177).

Percebeu-se que, quando se fala em comportamento humano e gestão de pessoas, não se pode deixar de fundamentar o processo da comunicação, que muito contribui para o êxito das organizações, uma vez que está intrínseca nos seres que a formam, dão vida e ação ao ambiente organizacional. Portanto, o item seguinte abordará o tema comunicação.

## 2.3 COMUNICAÇÃO

Bowditch e Buono (2004 p. 80) afirmam, a comunicação é um dos processos fundamentais que constitui a base para inúmeras atividades exercidas nas organizações, sendo também o processo pelo qual se conduz a vida. Com este conceito inicial, torna-se necessário conhecer o significado da palavra comunicar, para poder compreender melhor a sua função.

Conforme o dicionário Luft (2000, p. 183) comunicar é “Tornar comum; noticiar, informar; ligar, unir; participar, fazer saber; transmitir por contágio; ter passagem comum; transmitir-se; entender-se; relacionar-se; corresponder-se”. Já para Penteado (1993), a palavra comunicar vem do latim “communicare” com a significação “trocar experiência através de idéias, sentimentos e emoções”.

Ao considerar o conceito de Robbins (2005, p. 232) a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. No processo de comunicação é necessário incluir a transferência e a compreensão do significado, pois qualquer idéia, por melhor que seja não trará resultados se não for transmitida e compreendida pelos outros.

Salientando, Chiavenato (2002, p. 96) diz que comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. Defende também, que a Comunicação é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. Ela é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos, envolvendo também a transação de pessoas. “Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe a mensagem.”

Contudo, inúmeras empresas de sucesso, segundo Dubrin (2006 p. 204), utilizam uma importante ferramenta gerencial, a qual é de relacionamento e focada no alcance dos objetivos, denominada Comunicação. Segundo o autor, resultados de pesquisas identificaram que a habilidade de comunicação interpessoal, é a primeira dentre as mais importantes habilidades profissionais do século XXI. A qualquer momento, nas organizações, na escola, no convívio familiar, nas horas de folga, verifica-se a necessidade de vivenciar e trabalhar com outras pessoas. A maior parcela das ações com os outros se reproduzem em atos comunicativos.

Segundo Kunsch (2009, p.5), a comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas desde a revolução industrial. No Brasil, a comunicação organizacional decorreu do desenvolvimento econômico, social e político do país, surgiram assim a propaganda, o

jornalismo empresarial e as relações públicas. No final da década de 1970 a comunicação aparecia como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si a organização (KUNSCH, 2009, p12). Em 1980 as empresas investiram no conceito estratégico, priorizando ser sempre a primeira no mercado, centralizando as funções de planejamento, recursos humanos e comunicação.

Já no ano de 1990, o comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade da empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir num mercado aberto a novos conceitos. Os empresários abandonaram suas salas, as empresas começaram a focar o clima organizacional, onde a pesquisa interna se fortaleceu, passando assim a mapear as expectativas, anseios, angústias, e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão (KUNSCH, 2009, p12).

Assim Kunsch (2009, p.13) argumenta que, a comunicação nas organizações passou a ser utilizada de diversas maneiras. De um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais e burocráticas e em paralelo, comunicações expressivas, concentradas nas habilidades, capacidades e comportamentos. Essa comunicação humaniza, suaviza, agrada e diverte impacta e até sensibiliza, tornando assim as relações de trabalho mais agradáveis.

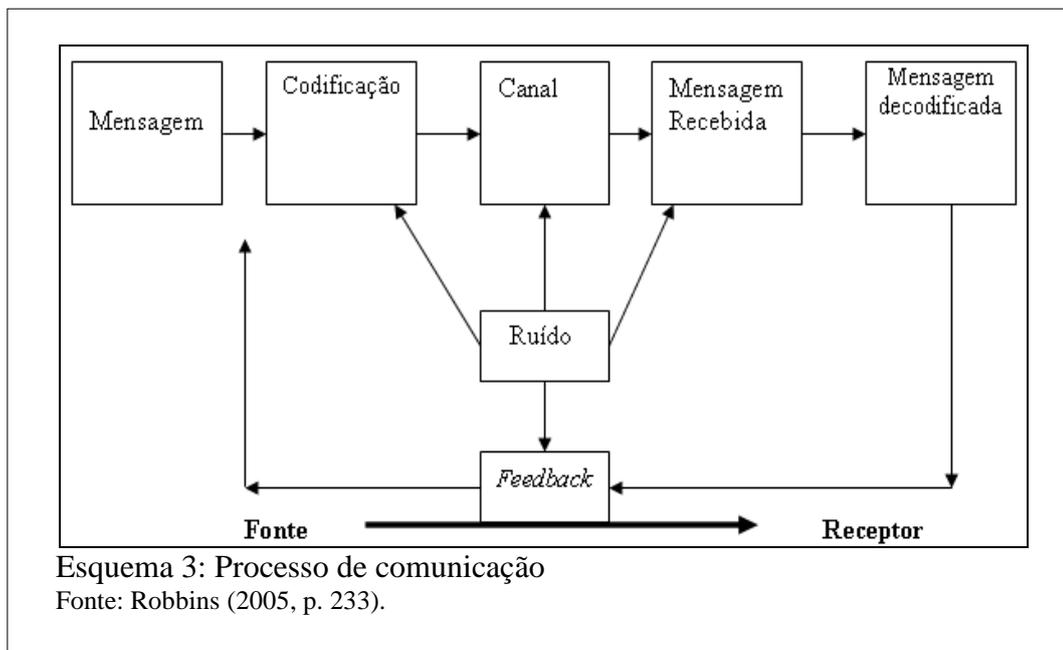
Para Marchiori (2008, p. 140), a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Assim, exige dos profissionais da área uma postura de avaliação de cada realidade, efetuando análises mais profundas do contexto organizacional, contribuindo assim, para a visão estratégica que o mercado atual exige.

Portanto, Davis e Newstrom (2004, p. 5) salientam que não há organização sem comunicação, pois os colaboradores não saberiam o que os colegas estariam realizando, os gerentes não saberiam repassar as informações necessárias e conseqüentemente, os supervisores não poderiam dar as instruções. Pela falta de comunicação a coordenação do trabalho se tornaria impossível. Assim, se a comunicação é ineficiente da parte dos gerentes e dos outros colaboradores, o desempenho da empresa fica instável e qualquer vantagem competitiva acarretará perdas à empresa.

### **2.3.1 O processo de comunicação**

Ao considerar os comentários de Robbins (2005, p. 233), o mesmo explica que a mensagem a ser transmitida necessita de um propósito. Ela vai passar de uma fonte (emissor) para um receptor. A mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico),

transmitida através de um canal para o receptor que traduz a mensagem inicial e o resultado, é a transmissão de um significado de um indivíduo para outro. O Esquema 3 demonstra esse processo.



Ao analisar o Esquema 3, percebe-se que no caminho em que a comunicação percorre, existem interferências denominadas de ruídos, os quais podem causar falhas na recepção da mesma. Outro ponto a destacar, é a presença do *feedback*, como uma das influências no processo de comunicação.

Segundo comentam Bowditch e Buono (2004 p.80), a mensagem pode ser transmitida através de palavras escritas ou faladas, símbolos, gestos, contatos visuais e outros tantos sinais não verbais. Porém, a chave da comunicação é o entendimento desses símbolos e comportamentos. Assim, a comunicação é vista como um processo dedicado a fazer com que a mensagem chegue a um destino particular, com um mínimo de distorções e erros.

No mesmo sentido, Marchiori (2008, p. 141) complementa que é fundamental entender como as empresas processam a informação e a comunicação, para então construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Deste modo, pode-se criar processos efetivos para a comunicação, conhecer e envolver os públicos da organização buscando entendimento, consciência e compreensão desenvolvendo participação e fidelidade.

Segundo Robbins (2004, p. 120) a comunicação possui quatro funções básicas dentro de um grupo: função de controle, motivação, expressão emocional e informação.

- a) controle: a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de várias maneiras. Por exemplo, quando os subordinados necessitam informar problemas ou instruções de trabalho ou ainda adaptar-se às políticas da empresa, assim a comunicação está realizando um controle.
- b) motivação: a comunicação permite a motivação, pois orienta o que deve ser feito, como está o andamento do trabalho e como melhorar o desempenho de um determinado colaborador.
- c) expressão Emocional: Expressar sentimentos, de frustração ou satisfação, é possível através da comunicação que ocorre no interior do grupo de trabalho.
- d) informação: A comunicação fornece informações de que as pessoas e os grupos necessitam para a tomada de decisões.

Dentre os processos, mencionam-se as direções tomadas pela comunicação nas empresas. Nesse sentido, o item a seguir objetiva abordar esse assunto.

### **2.3.2 Direção da Comunicação**

Conforme mencionado anteriormente, o processo de comunicação é único para cada empresa. Porém, a comunicação em si pode ocorrer de diferentes formas conforme comentado por Robbins (2005, p.234). Assim, ela pode ocorrer de forma ascendente, descendente ou lateral, conforme comentado a seguir.

#### **2.3.2.1 Comunicação ascendente**

Se a comunicação descendente ocorre de cima para baixo, a comunicação ascendente ocorre de forma contrária. O processo é voltado aos níveis mais altos da empresa, fornecendo *feedback*, informando progressos nas metas e nos objetivos, informando problemas, entre outros. De acordo com Robbins (2005, p.234), esse tipo de comunicação tem o objetivo de servir de fonte de informação para a gerência, informando, por exemplo, como os colaboradores se sentem em relação ao seu trabalho.

Como toda comunicação, diversos problemas contaminam a comunicação ascendente. Para Davis e Newstrom (2004, p.19), dentre os problemas existentes, estão a demora em repassar as informações aos superiores e a ocultação pelos funcionários de certas informações, muitas vezes por medo. Existem alternativas para amenizar esses problemas e entre elas, está a de escutar mais atentamente as informações, realizar reuniões com os funcionários frequentemente, manter uma cultura voltada para a comunicação aberta e limpa, encorajando a aproximação dos funcionários e superiores (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 21).

#### 2.3.2.2 Comunicação descendente

A comunicação descendente acontece, quando o processo de troca de informação acontece de cima para baixo, ou seja, dos níveis mais altos para os mais baixos da empresa. Na percepção de Robbins (2005, p.234), esse tipo de comunicação ocorre para delegar tarefas, passar instruções de trabalho, apontar problemas e fornecer *feedback*.

No tocante a essa comunicação, Davis e Newstrom (2004, p. 15) mencionam que a comunicação desce para ter sucesso, não envolve os recursos áudio-visuais que por ventura venha a utilizar, mas nesse caso, superiores mais orientados e determinados à identificar as necessidades da sua equipe.

Portanto, entende-se que a alta administração deve estar preparada para manter uma boa comunicação, visto que grande parte das informações parte dela. Sendo assim, para Davis e Newstrom (2004, p.15), existem quatro fundamentos que servem de preparação para os gestores: desenvolvimento de uma atitude positiva de comunicação, manterem-se informados sempre, planejar de forma eficaz a comunicação e, desenvolver a confiança entre emissores e receptores.

#### 2.3.2.3 Comunicação lateral

A comunicação lateral ocorre entre os membros de um mesmo grupo ou entre um mesmo departamento. Facilita a organização das tarefas e economiza tempo, podendo ser boa ou ruim para a empresa. Na visão da empresa, a comunicação lateral pode ser boa quando

passa informações sobre o trabalho em si, ou para benefício dele. No entanto, ela pode ser ruim quando cria conflitos devido à informações inadequadas (ROBBINS, 2005, p.235).

Já Davis e Newstrom (2004, p. 23), comentam que a alta administração desenvolve muito a comunicação lateral, a fim de manter as cadeias de comando, no intuito de coordenar o trabalho entre os departamentos, e principalmente, porque é uma forma mais informal de comunicação, fugindo das restrições impostas às demais.

Porém, não são somente essas formas de comunicação existentes nas organizações atuais. Conforme Bowditch e Buono (2004, p. 88), a comunicação organizacional pode apresentar padrões em forma de redes, em “Y” e em cadeia. Os autores comentam que os padrões em cadeia e em “Y”, são mais utilizados para relacionamentos com hierarquia, ou seja, entre a gerência e os colaboradores.

## 2.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cada organização possui um sistema próprio de comunicação. Conforme menciona Robbins (2005, p. 235), a comunicação nas organizações ocorre dentro de algumas formas características: oral, escrita e não verbal. Assim, para compreender como ocorre o processo de comunicação em cada forma, elas serão comentadas individualmente na seqüência.

### 2.4.1 Comunicação oral

A comunicação oral constitui-se no principal meio para transmissão de informações entre as pessoas. Conforme Robbins (2005, p. 235), essa forma de comunicação é caracterizada pela rapidez no envio da mensagem e no *feedback*. No entanto, quando a necessidade está em comunicar-se com várias pessoas, essa forma de comunicação torna-se deficitária.

Para Maximiano (2007, p. 338), a comunicação oral além do domínio do idioma, envolve a escolha de palavras, o tom de voz, e a correção da linguagem. Nas organizações, é comum os funcionários precisarem fazer apresentações para públicos internos e externos, o que exige um alto nível de competência na comunicação oral. Uma das desvantagens da

comunicação oral está na questão da interpretação por parte das pessoas. Como a mensagem é passada para várias pessoas, ela provavelmente chegará distorcida ao final.

#### **2.4.2 Comunicação escrita**

Conforme traz Robbins (2005, p. 235), a comunicação escrita envolve quaisquer meios que mantenham a mensagem gravada de forma escrita. Pode constituir-se de memorando, cartas, ofícios, relatórios, enfim, quaisquer documentos que possam ser arquivados e mantidos em registros.

Além dessas características, a comunicação escrita requer muito conhecimento e cuidado por parte do emissor, no que se refere à escolha das palavras usadas. Uma das desvantagens dessa forma de comunicação refere-se ao tempo para sua transmissão, que é maior do que a comunicação oral (ROBBINS, 2005, p. 235).

Para Maximiano (2007, p.338) a comunicação escrita é muito mais complexa que a comunicação oral. Nas organizações ela desempenha um papel muito importante, pois desde bilhetes até os relatórios mais complexos, existe uma grande variedade de mensagens que precisam ser postas no papel, o que denota que os indivíduos de uma organização também precisam ter uma alta competência nesse tipo de comunicação.

Conforme salientam Bowditch e Buono (2004, p. 82), mesmo nesse tipo de comunicação mais simples, as palavras podem ter significados diferentes para pessoas diferentes. Isso deve-se muitas vezes à cultura de cada organização, na qual expressões próprias são utilizadas e assim, novos funcionários ou visitantes não compreendem a mensagem.

#### **2.4.3 Comunicação não-verbal**

De acordo com Robbins (2005, p. 236), sempre que uma mensagem verbal é transmitida, outra mensagem não-verbal surge junto com ela. Essa forma de comunicação envolve movimentos do corpo, entonação da voz e ênfase das palavras, expressões faciais e ainda, o distanciamento físico entre o emissor e o receptor.

Segundo autores como Maximiano (2007, p.337), os movimentos ou gestos que a

pessoa que está se comunicando faz, mesmo que de forma não intencional, transmitem uma mensagem. Esses movimentos envolvem olhares, gestos, expressões faciais, vestuário, postura, entre outros.

O propósito da comunicação não-verbal, nos entendimentos de Dubrin (2006, p. 210), é expressar o sentimento implícito na mensagem. Assim, ela incorpora uma gama e comportamentos divididos em oito categorias: ambiente, posicionamento do corpo, postura, gestões das mãos, expressões faciais, tom de voz, roupas e espelhamento.

É aplicada para projetar entusiasmo e confiança por meio da linguagem do corpo. Já ao considerar os comentários de Gil (2006, p.81), a comunicação não-verbal precisa de alguns cuidados. A voz precisa estar adequada com a mensagem e ao número de receptores, os gestos precisam acompanhar essa adequação, para transmitir outro tipo de mensagem com eles.

Outra forma de comunicação não-verbal é a visual. Esta mensagem segundo Maximiano (2007, p. 337), complementa a comunicação escrita e verbal. As imagens e símbolos são efetivamente, uma forma de mensagem mais resumida e de fácil compreensão.

## 2.5 BARREIRAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

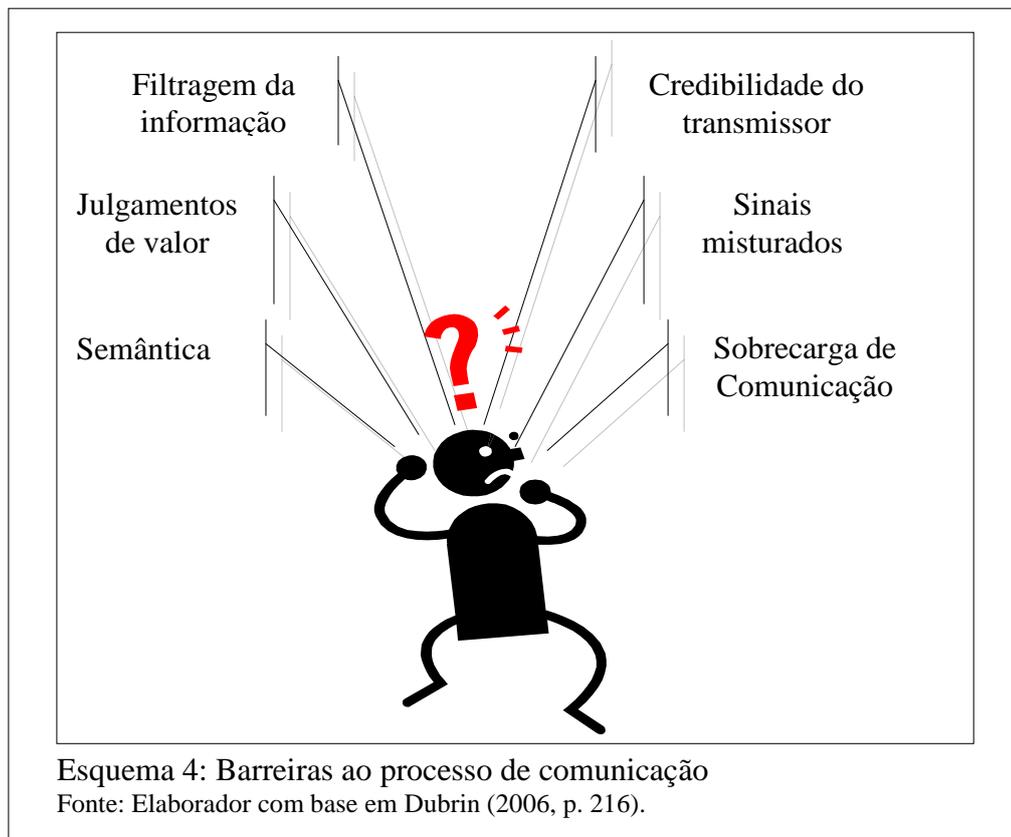
Durante o processo de comunicação podem acontecer diversos ruídos, ou seja, fatos que podem dificultar o entendimento da mensagem enviada. Nesse sentido, Gil (2006, p.74) cita alguns ruídos que prejudicam o processo de comunicação. O mesmo destaca dois empecilhos, os ruídos decorrentes do emissor e os ruídos decorrentes do receptor.

Sendo assim, algumas barreiras podem ser destacadas:

- a) falta de clareza nas idéias: O emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar e mesmo assim passa ao interlocutor imaginando que essa idéia será aperfeiçoada por ele;
- b) problemas de codificação: O comunicador deve tomar cuidado com a tonalidade, altura e velocidade da sua voz para se fazer entender da forma como planejou;
- c) hábitos de locução: O uso freqüente de palavras e expressões carregadas pode provocar irritação no interlocutor, prejudicando a comunicação;
- d) suposição acerca do receptor: Quando se inicia uma conversa do que se supõe que a outra pessoa pensa ou sabe sem informar a situação desde o início;

- e) audição seletiva: As pessoas concentram-se no que julgam importante, assim os assuntos que consideram sem importância costumam ser logo desprezados;
- f) crenças e atitudes: São as opiniões sobre os assuntos abordados na comunicação, Quando as crenças mais rígidas são criticadas, o receptor pode sentir-se ofendido ou ameaçado;
- g) comportamento defensivo: quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas (GIL, 2006, p.74);

Dubrin (2006, p.215), afirma que as barreiras ou ruídos existem nas diversas fases do processo de comunicação, sendo mais provável que aconteça quando a mensagem emitida é complexa, provocando emoções ao se chocar com o estado mental do receptor, desafiando a mudar o seu modo de pensar. O autor destaca sete variáveis que podem desenvolver-se em barreiras presentes no processo de comunicação expostas no Esquema 4 .



Ao se analisar o Esquema 4, menciona-se que a filtragem da informação refere-se a enfeitar a mensagem para que ela chegue mais aceitável ao receptor; a semântica refere-se ao

significado variável que as pessoas atribuem à mensagem; os sinais misturados, refere-se a mensagens diferentes sobre o mesmo assunto, sendo que elas são enviadas para pessoas diferentes; os julgamentos de valor refere-se ao fato das pessoas fazerem julgamentos antes de receber a mensagem por completa.

Tem-se ainda de acordo com o Esquema 3, a credibilidade do transmissor, que refere-se à confiança gerada pelo transmissor, ou seja, à medida em que o transmissor se torna mais confiável e com mais credibilidade, há maior probabilidade que a mensagem seja entendida de forma correta, pois as pessoas tendem a acreditar na mensagem recebida. Também constitui-se numa barreira a sobrecarga de comunicação, que ocorre quando se recebe grandes quantidades de informações, fazendo com que a pessoa que recebeu não consiga responder eficazmente as mensagens.

Já Davis e Newstrom (2004, p.9), definem as barreiras de comunicação em três tipos: barreiras pessoais, físicas e semânticas. As barreiras pessoais são interferências que surgem devido às emoções humanas, dos valores ou dos maus hábitos de escuta, podendo limitar a comunicação com outras pessoas. As barreiras físicas ocorrem ao repassar as informações. Como exemplo pode-se mencionar barulhos temporários e distância entre as pessoas que estão conversando. Já as barreiras semânticas, surgem da limitação quanto aos significados dos símbolos (palavras e ações). É quando ocorre a má interpretação.

## 2.6 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Já se tem conhecimento de que a comunicação é uma troca de informações que pode ser realizada através de várias maneiras, como face, gestos, mensagens pela internet, fala escrita, entre outras. Para seu sucesso exige que seja transmitida de forma clara e compreendida por completa pelo receptor. Para isso, as pessoas são elementos chave, e técnicas relacionadas a esse tema, devem ser usadas para atingir a excelência.

Quanto à função da comunicação, Robbins (2005, p. 233) afirma que são quatro as funções básicas:

- e) controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras;
- f) motivação do esclarecimento aos colaboradores do que deve ser feito e qual qualidade no desempenho para melhorar.
- g) expressão emocional de sentimento para satisfação das necessidades.

- h) informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomada de decisão ao transmitirem dados para que se identifiquem e avaliam alternativas.

Por essas funções é possível perceber os vários níveis que a comunicação atinge, não somente nos processos de produção, mas nas relações de trabalho que se criam pela convivência cotidiana. Além do mais, a falta de uma comunicação eficiente atrapalha muito a organização. Por esse e por outros motivos citados, é de suma importância que as empresas olhem pelo outro lado e vejam como a qualidade na comunicação interna faz a diferença.

Para melhor demonstrar a importância da comunicação interna numa organização, Leite (2006, p.1) menciona três grandes motivos:

- a) os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo;
- b) os empregados são os “melhores porta-vozes” da instituição em que trabalham. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. Fica fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Sendo assim, investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também.;
- c) toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias. Dessa forma, a comunicação interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

Para a autora, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe disponibilizados de forma eficaz e atrativa, para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos (LEITE, 2006, p. 1).

## 2.7 COMUNICAÇÃO EFICAZ

Os autores Cohen e Fink (2003 p.230), afirmam que somente uma pessoa não consegue estabelecer uma comunicação eficaz, pois necessita verificar se a mensagem planejada é aquela que foi recebida. Muitas vezes o acúmulo de diversas falhas na comunicação pode desencadear um grande conflito entre duas pessoas na organização em que trabalham. Por isso se faz necessária a comunicação eficaz, para que auxilie nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Há diversas formas de diminuir as barreiras na comunicação tornando-a mais eficaz. Segundo Bowditch e Buono (1992 p.85), a eficácia é influenciada por duas habilidades básicas:

- a) Habilidade de transmissão: É a capacidade de se fazer compreender por outras pessoas, utilizando linguagem apropriada, fornecendo informações claras e precisas evitando interferências físicas e psicológicas.
- b) Escuta ativa: É a habilidade de escutar, ou seja, devido a troca de informações podem ocorrer distorções, desse modo, comunicação exige a troca de informações ativa e bidirecional. Nesse mesmo sentido, a escuta exige empatia encorajando as pessoas a passar uma opinião/feedback ao comunicador.

Dessa forma, tanto o emissor quanto o receptor necessitam estar interligados e dispostos a facilitar a comunicação, o emissor comunicando-se de forma a ser entendido e o receptor ouvindo sem criar barreiras.

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo são abordados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização da presente pesquisa. Segundo Nardi (2003, p. 24), método se constitui em um elemento fundamental responsável pelo ordenamento e sistematização da pesquisa, representando a forma de pensar para alcançar a natureza do problema, possibilitando estudá-lo.

Seguindo este raciocínio, Gil (2006, p. 19), comenta que a pesquisa é considerada uma atividade racional, sistemática, através da qual se confere maior eficiência para uma investigação. Para tanto, a seguir serão apresentados os procedimentos a serem seguidos para a realização da presente pesquisa. A primeira abordagem refere-se ao método de estudo a ser utilizado.

#### 3.1 MÉTODO DE ESTUDO

Para Dihel e Tatim (2004, p. 48), método é um conjunto de processos pelos quais, se torna possível conhecer uma realidade específica, a fim de se alcançar um resultado desejado. Nesse sentido, levando-se em consideração que o objetivo do presente trabalho é estudar a comunicação interna na área administrativa da empresa X, o método de estudo que será utilizado para realizar esta pesquisa será o método monográfico.

Conforme Marconi e Lakatos (2006, p. 90) o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, grupos ou comunidades. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando e analisando todos os fatores e aspectos que o influenciam.

A partir deste conceito observa-se que o método exposto acima se torna o mais adequado para analisar o grupo de pessoas focado neste estudo. Assim, como o método é um conjunto de processos que envolvem tipos de pesquisas, o item a seguir apresenta essa delimitação.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Com base nos objetivos do presente estudo, o mesmo se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Segundo Acevedo e Nohara, (2009, p. 46), a pesquisa descritiva não explica o fenômeno investigado, visa apenas descrevê-lo, produzindo conhecimentos essenciais para futuras pesquisas que visem esclarecer o fenômeno. Sendo assim, ela se caracteriza dessa forma, pois irá descrever como ocorre a comunicação na empresa a ser pesquisada, identificando as deficiências decorrentes neste processo.

Quanto aos procedimentos utilizados, será caracterizado como estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 32), é uma investigação empírica que busca conhecer um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, na qual as limitações entre fenômeno e contexto abordam diversas definições. Gil (2006, p. 54), afirma que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa ampla, utilizada nas ciências biomédicas e sociais, permitindo um conhecimento amplo e detalhado.

Com isso, a presente pesquisa é um estudo de caso da Empresa X, no qual será analisada a influência da comunicação na relação interpessoal nos setores do administrativo. Ressalta-se que a mesma está localizada na cidade de Marau, Rio Grande do Sul e atua no ramo alimentício.

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se por qualitativa, pois de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 52), visa demonstrar a complexidade do problema e auxiliar a sua compreensão.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos que participaram da presente pesquisa foram os 55 colaboradores da área administrativa da empresa X. O mesmo é composto pelos setores da Diretoria, Controladoria, Área de TI, Área de Recursos Humanos e Agropecuária.

### 3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da presente pesquisa foi a empresa X, representada pelos 55 colaboradores que compõem os setores da área administrativa. Dessa forma, como foram pesquisados todos os indivíduos, a mesma caracteriza-se por um censo. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64), censo é um conjunto de todos os elementos passíveis de serem mensurados, levando em consideração as variáveis que se pretende levantar.

Na visão de Cooper e Schindler (200, p.151), o censo é viável quando há uma população pequena, e necessária quando os elementos são muito diferentes. Como todos os envolvidos neste processo serão entrevistados esta pesquisa torna-se altamente confiável nos resultados que apresentará.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se para a presente pesquisa o questionário. Segundo Martins (2000, p. 46), ele é o instrumento mais utilizado para a coleta de dados. O autor ressalta ainda a importância de utilização de palavras fáceis de vocabulário diário, para que o pesquisado compreenda as perguntas podendo respondê-las corretamente, atingindo a eficácia e a transparência no resultado da pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa utilizou um questionário (Apêndice A) que foi aplicado a todos os colaboradores da área administrativa. O mesmo foi composto por 21 questões fechadas sendo possível analisá-lo de forma quantitativa, foi respondido pelos pesquisados através de uma escala de atitudes denominada por Martins (2000, p. 43) do tipo Likert. A escala obedeceu aos seguintes níveis: (1) Concordo Totalmente, (2) Concordo, (3) Discordo e (4) Discordo Totalmente. Conterá com três questões iniciais para informar o perfil dos pesquisados, tais como sexo, idade e escolaridade.

O questionário também conteve três questões abertas. Elas buscaram identificar as falhas existentes na comunicação na percepção dos colaboradores, a influência da comunicação no relacionamento interpessoal, como deveria ser a comunicação para que o relacionamento interpessoal fosse melhor e colher sugestões.

### 3.6 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis da presente pesquisa foram retiradas do referencial teórico conforme abordadas por Dubrin (2006) e Robbins (2005) e envolvem critérios relacionados à comunicação interna, emissor, receptor, barreiras à eficácia da comunicação e *feedback*. As mesmas estão dispostas no instrumento de coleta de dados conforme o Quadro 2.

VARIÁVEIS	QUESTÕES
Comunicação Interna	2, 8, 16 e 19,
Problemas com o emissor	11,13 e 15
Problemas com o receptor	18, 20 e 21
Barreiras à comunicação	1, 9, 12, 14 e 17
<i>Feedback</i>	3 e 10
Relacionamento Interpessoal	4, 5, 6 e 7.

Quadro 2: Fundamentação do questionário de pesquisa

O questionário foi aplicado pela própria pesquisadora, para ser possível esclarecer a possíveis questionamentos e dúvidas. Da mesma forma, possibilita um maior controle por parte da mesma, garantindo que todos os sujeitos respondam diminuindo a margem de erro.

### 3.7 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A população da presente pesquisa caracteriza-se pelos colaboradores da área administrativa da empresa X, num total de 55 pesquisados. Sendo que 27 são do sexo feminino e 28 são do sexo masculino, todos maiores de 18 anos. O mesmo é composto pelos setores da Diretoria, Controladoria, Área de TI, Área de Recursos Humanos e Agropecuária.

### 3.8 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A análise de dados envolve o exame e classificação dos dados, os quais podem ser divididos por categorias, opiniões e informações coletadas, possibilitando assim organizar os mesmos no intuito de explicar da melhor forma possível o fenômeno estudado (MARTINS, 2000, p.86). Convém que a análise dos dados seja planejada antes da aplicação da pesquisa, para ser possível diminuir atrasos e retrabalhos.

Desta forma para a análise da presente pesquisa foi utilizando planilhas eletrônicas do *software Microsoft Excel*. Os dados foram expostos no trabalho através de gráficos e tabelas que explanaram o comportamento de cada variável pesquisada.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisados e interpretados os dados coletados na pesquisa. Ressalta-se que ela objetivava analisar a influência da comunicação, seu êxito e/ou seus empecilhos, na área administrativa da empresa X.

O questionário aplicado continha uma escala tipo Likert baseada em quatro critérios: Concordo Totalmente, Concordo, Discordo e Discordo Totalmente. Em conformidade com a empresa, foi considerado como índice satisfatório, concordo e concordo totalmente, ao atingirem o percentual de 73%.

Para a coleta de dados, o questionário foi entregue a todos os colaboradores da área pesquisada, num total de 55 questionários, sendo respondidos na sua totalidade. Dessa forma permitiu considerar a percepção de todos os entrevistados. A pesquisadora não acompanhou os colaboradores quando da resolução dos questionários, para que não houvesse identificação dos entrevistados.

Diante da coleta dos questionários respondidos, procedeu-se a tabulação e análise dos dados. Para tal, utilizou-se planilhas que facilitaram a análise do percentual de satisfação, bem como, a elaboração dos gráficos apresentados no decorrer deste capítulo.

Para iniciar o tópico de análise, primeiramente viu-se a necessidade de abordar sobre o segmento estudado. Para tal, o item 4.1 cumpre esse objetivo.

### 4.1 SEGMENTO ESTUDADO

A pesquisa foi realizada na área administrativa de uma empresa do segmento de alimentos, a qual atua neste ramo a 80 anos e esta expandindo por todo o Brasil e fora dele.

A empresa X, foi fundada a oitenta anos, onde descendentes de duas famílias de imigrante Italianos abriram em Santa Catarina um pequeno negócio cujo crescimento deu origem a empresa X nos anos de 1934.

A Empresa em estudo é pioneira no desenvolvimento do sistema de produção integrada (aves e suínos). Apartir da união entre a duas empresas no mesmo segmento e após o processo de fusão, finalizado em 2012, a empresa tornou-se uma das gigantes do mercado

alimentício mundial. Hoje, é uma das principais exportadoras de proteína animal do planeta, com alimentos que chegam a mais de 110 países.

A empresa participa do cotidiano das pessoas e atua amplamente junto às comunidades onde está inserida, unindo práticas sustentáveis, inovação em produtos e um universo de sabores. Possui um portfólio que soma mais de cinco mil produtos e continua a apresentar ao mercado diversos lançamentos. Tem, hoje, mais de 100 mil funcionários em nossas 47 fábricas espalhadas pelo Brasil, além de onze unidades industriais em operação no Exterior

A área administrativa instalada nesta cidade conta com 55 colaboradores compreendendo os setores da Diretoria, Controladoria, Área de TI, Área de Recursos Humanos e Agropecuária. Todos trabalham alinhados, exercendo atividades que dependem um do outro, ou seja, exigindo um alto índice de confiabilidade nas informações.

Hoje, a empresa fornece alimentos para todo o país, atendendo os segmentos alimentícios, lácteos e carnes tem como objetivo tornar a vida dos consumidores e clientes mais saudável e gostosa. É a partir dessa premissa que oferece os melhores produtos alimentícios e constrói valores para nossos produtos. Marcas consagradas fazem parte do portfólio da empresa X e tornam a mesma uma das maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados de proteínas do mundo. A empresa desenvolve trabalhos relacionados ao meio ambiente através de programas de responsabilidade social e ambiental.

A área administrativa no local estudado conta com 55 colaboradores, compreendendo os setores da Diretoria, Controladoria, Área de TI, Área de Recursos Humanos e Agropecuária.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

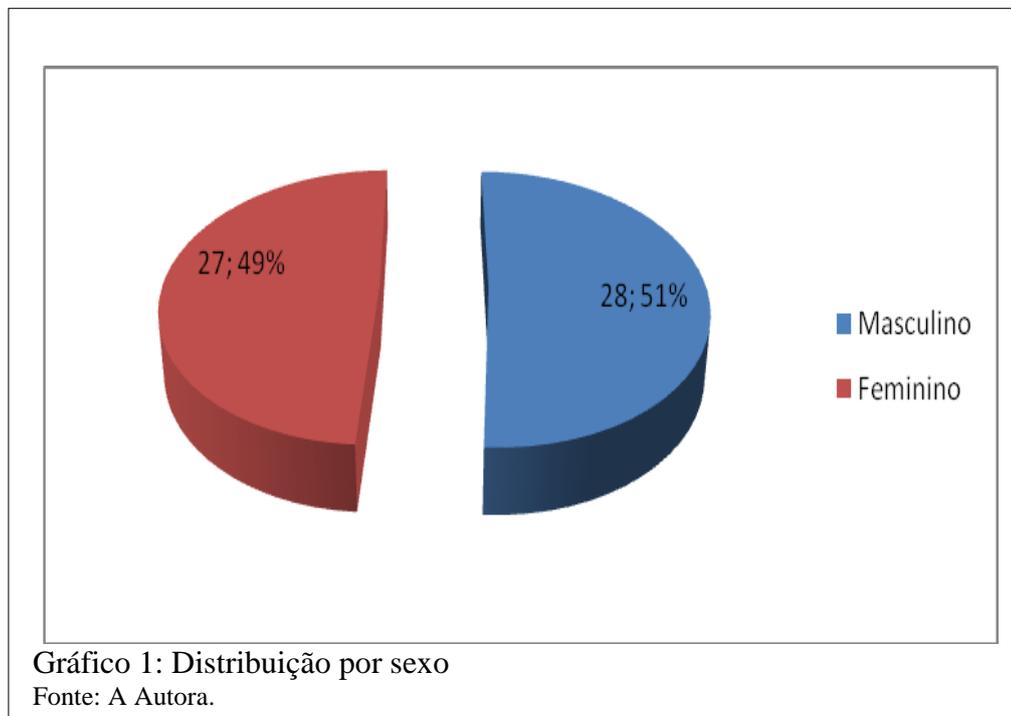
Na seqüência serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Inicialmente, identificou-se o perfil dos respondentes através da distribuição por sexo, escolaridade e idade. Posteriormente, parte-se para analisar cada uma das variáveis da pesquisa, as quais são: comunicação interna, problemas com o emissor, problemas com o receptor, barreiras à comunicação, *feedback* e relacionamento interpessoal.

Para cada variável elaborou-se um gráfico com os percentuais de satisfação estabelecidos. Ressalta-se que as variáveis envolviam mais de uma questão no questionário e por isso, as mesmas foram agrupadas nos gráficos. Para tanto, cada gráfico contém o percentual geral de satisfação, o percentual de cada questão da variável e a média das respostas.

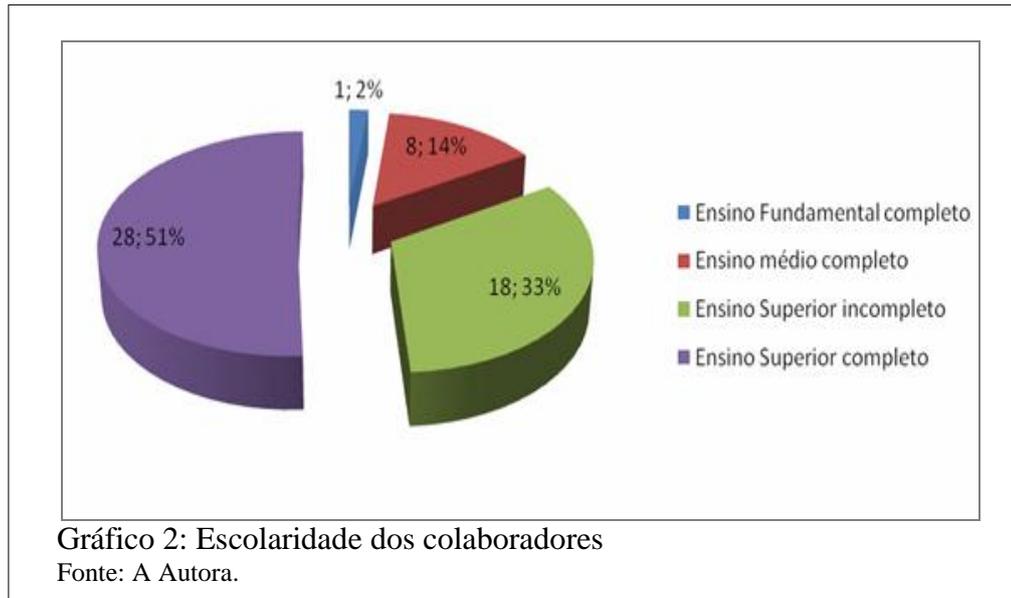
#### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados será delimitado com base na distribuição por sexo, instrução e idade. A primeira análise refere-se a distribuição por sexo. Assim, dos 55 colaboradores que responderam à pesquisa, 49% são do sexo feminino e 51% são do sexo masculino.

Mediante esse percentual pode-se dizer que o grupo está praticamente homogêneo, o que resultará em uma disparidade de opiniões já que se acredita que o público feminino é mais sensível e perceptível às mudanças e conflitos existentes. Para demonstrar essa distribuição por sexo elaborou-se o Gráfico 1.



O Gráfico 1 apresenta a paridade dos sexos, pois a área administrativa da empresa “X” possui 28 colaboradores do sexo masculino e 27 do sexo feminino. Na sequência será analisada a escolaridade dos colaboradores demonstrada pelo Gráfico 2.

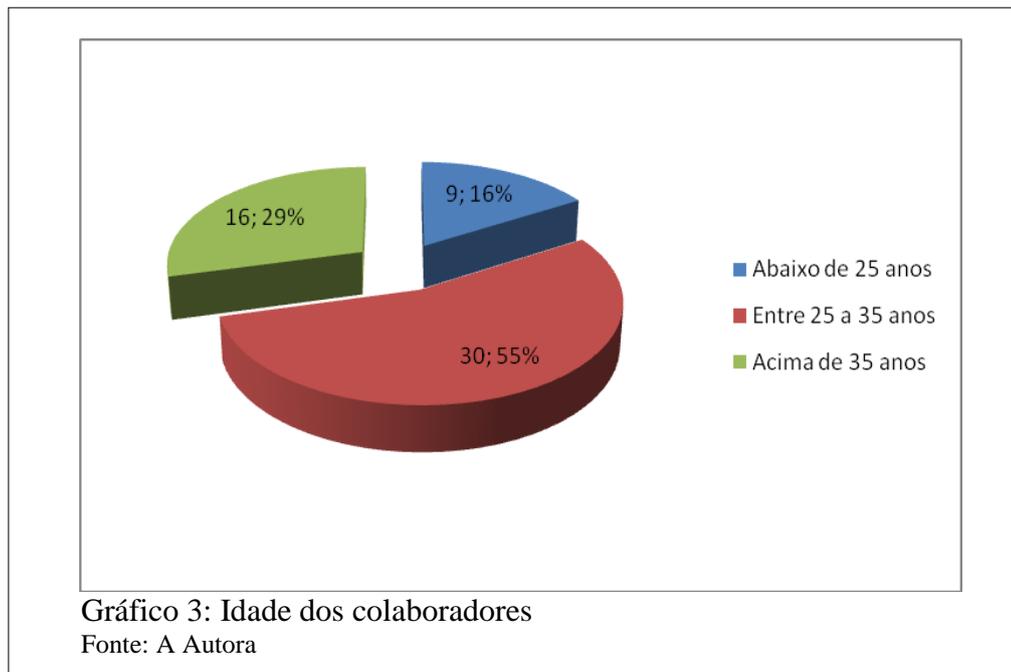


Ao analisar o Gráfico 2 percebe-se que 28 colaboradores possuem Ensino Superior Completo escolaridade disponibilizado pela presente pesquisa, ou seja, 51% dos entrevistados possuem o Ensino Superior completo. Complementando, outros 33% possuem o Ensino Superior incompleto.

Destaca-se também que uma pequena parcela, ou seja, 14% dos colaboradores, possuem o Ensino Médio completo e somente, 2%, representado por 1 colaborador, possui somente o Ensino Fundamental completo. De modo geral, isso mostra que o ambiente de trabalho possui 84% dos colaboradores em formação ou já formados e somente 16% com Ensino Fundamental e Ensino Médio completos.

Isso denota que a empresa busca por manter uma equipe de trabalho capacitada e qualificada, tendo em vista que quanto maior o grau de formação, mais fácil será a comunicação com esse colaborador. Ao contrário, muitas informações podem perder-se pelo caminho ou mesmo serem desconsideradas por falta de compreensão do receptor.

Nesse contexto, segue-se analisando o perfil dos colaboradores através da distribuição por idade apresentada pelo Gráfico 3.



Com Base no Gráfico 3, nota-se que a grande concentração de colaboradores encontra-se na faixa de 25 a 35 anos, representando 55%, sendo seguido por colaboradores acima de 35 anos, representando 29% do total e somente 16% deles estão abaixo de 25 anos. Entende-se que a área administrativa possui muitas atividades consideradas burocráticas, sendo mais aceitas por profissionais da faixa etária de 25 a 35 anos.

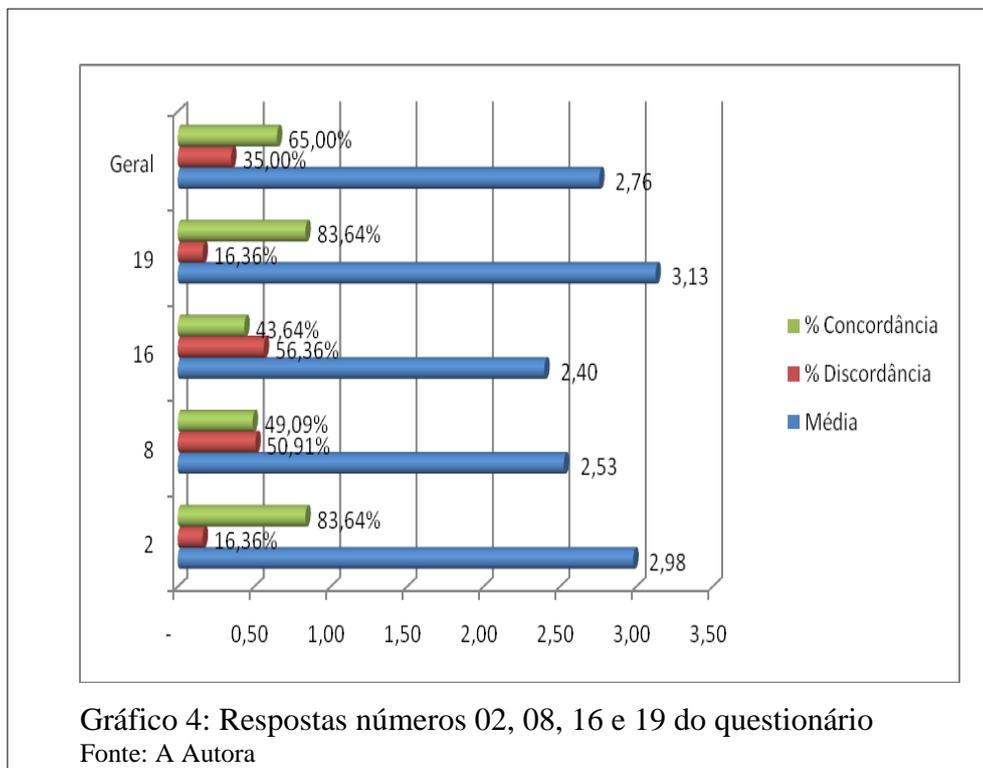
Os colaboradores abaixo dessa faixa etária normalmente ocupam cargos com menos responsabilidades, no entanto, não menos importantes dentro da área administrativa. Já os profissionais acima de 35 anos constituem uma parcela menor porque em grande parte dos casos, com um tempo maior de empresa e encontram-se em outras atividades como a gerencia..

Sendo assim, percebe-se que o perfil dos colaboradores da área administrativa é bastante heterogêneo. Com isso, entende-se que cada uma dessas culturas realiza a comunicação de uma forma diferente. Portanto, para prosseguir com a análise da

comunicação da área administrativa, passa-se a avaliá-la com base nas variáveis pesquisadas, sendo a primeira a comunicação interna.

#### 4.2.2 Análise da variável Comunicação Interna

A comunicação interna envolve a troca de informações entre colaboradores do mesmo setor. Entende-se que ela pode ser influenciada por diferentes fatores e ocorrer de diversas formas. Para analisar a comunicação interna utilizou-se 3 questões que buscavam abordar sobre a clareza das orientações recebidas para a execução do trabalho, o aproveitamento das reuniões internas e referente a liberdade de se manifestar dentro do setor, quanto á sugestão de melhorias e opiniões. Os percentuais estão demonstrados no Gráfico 4.



Considerando as perguntas número, (02) As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas, (08) Existe um bom aproveitamento das reuniões internas em que você participa, (16) As pessoas dividem o conhecimento adquirido com as demais e , (19) Há liberdade para manifestar opiniões ou sugestões de melhorias no seu setor de trabalho, verificou-se através do Gráfico 4 que a média geral das respostas está abaixo da que a empresa estipulou para a o resultado positivo de sua pesquisa de clima interno, ou seja, acima de 73% de satisfação, no caso dessa pesquisa de concordância.

Ao analisar individualmente cada questão, percebe-se que a indagação número 08, a respeito do aproveitamento das reuniões, não atingiu a porcentagem de concordância estipulada, a qual obteve um percentual de 49,09%. Além do que, o índice de discordância ficou 1,86% acima, demonstrando a necessidade de uma maior atenção para este quesito. Destaca-se que as reuniões na opinião de Barker (2003, p. 04 -06), revela que as reuniões devem se feitas para a tomada de decisões, para apresentação de informações, trocas e avaliações de informações, solução de problemas e resolução de conflitos. O que se pode presumir é que as reuniões na área administrativa ocorrem sem atender à essas premissas, gerando um descontentamento por parte dos colaboradores.

Entende-se que as reuniões são uma das principais formas de se disseminar informações dentro das organizações, pois através delas ocorre a comunicação ascendente, descendente e entre os próprios colegas de setor. Sendo assim, se a reunião não for planejada, ou mesmo não for aberta para que todos possam manifestar suas opiniões, a tendência é que as pessoas saiam insatisfeitas.

Um fator relevante de se comentar, refere-se à questão 16, que abordava se as pessoas da área administrativa dividem o conhecimento adquirido com as demais. Constatou-se que 56,36% discordam que isso acontece. Para elas há pouca troca de conhecimento entre os colegas de trabalho, o que é confirmado quando se reporta às considerações apresentadas na questão 23, onde se comenta que “as pessoas deveriam passar mais o seu conhecimento, não se limitando, pois assim sempre dependemos dessa pessoa para tudo”.

Para evidenciar essa constatação, destaca-se alguns comentários efetuados pelos entrevistados, nas respostas da questão 22, tal quando afirmam que: “pontos fracos podemos considerar algumas informações que não são repassados pelos gestores após as reuniões gerenciais.”; “reuniões gerenciais. Informações não repassadas na entrega.”; “A comunicação influencia na eficácia do resultado na nossa atividade. Para melhorar o processo sugiro que as informações não sejam centralizadas.”; “A comunicação influencia em todos os processos devendo ser levada mais a sério, cobrada pelos gestores nas reuniões e no dia-a-dia de

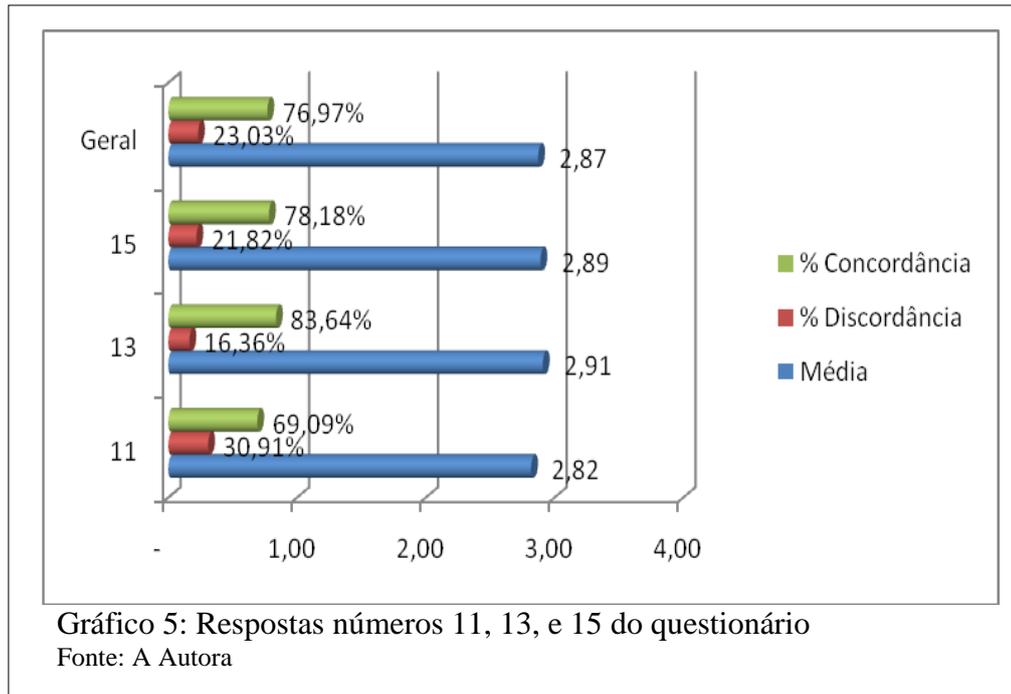
trabalho.”; “A gerencia repassar as informações para todos os setores e colaboradores não apenas para alguns.”; “As Gerencias/Diretoria devem repassar as informações as coordenações e entre os setores através de reuniões com todos os setores e não só com alguns.”; “Deve-se fomentar a troca de informações e o inter-relacionamento das áreas, mediante reuniões semanais para a discussão dos principais assuntos do setor administrativo.”; “As pessoas que realmente estão envolvidas no processo é que deveriam participar das reuniões, quando as decisões são tomadas.”;

Para saber o que os colaboradores respondentes da pesquisa fariam para melhorar a comunicação interna na área administrativa foi analisado a questão 24 e as respostas foram as seguintes: “Reunião no setor ou entre setores para repasse de informações”; “As informações devem ser repassadas de forma uniforme e em cadeia e logo.”; “Através de reuniões periodicamente. Existem diversas formas através de e-mail, planilhas com informações pertencentes ao setor.” “Repassar as informações das reuniões gerenciais para colaboradores e eles repassam”.

Nesse sentido, percebe-se que o principal motivo de insatisfação recai sobre o envio das informações entre os colaboradores. No entanto cabe identificar se o problema parte do emissor. Assim, a análise seguinte refere-se justamente aos problemas de comunicação com o emissor.

#### **4.2.3 Análise da variável Problemas de comunicação com o emissor**

Acredita-se que muitos podem ser os problemas de comunicação com o emissor, haja vista que ele é o protagonista do processo de comunicação. Sob este ponto de vista, pesquisou-se através de três questões sobre esse possível problema enfrentado pela empresa, obtendo-se os dados apresentados no Gráfico 5.



Analisando as questões número, (11) Existe disposição das pessoas para comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente, (13) A forma de expressar as mensagens é clara, para torná-la de fácil compreensão pelo receptor e, (15) Os meios de comunicação oferecidos pela empresa são adequados às necessidades, constata-se conforme o Gráfico 5 que a empresa disponibiliza meios adequados para o repasse das informações, pois na visão de 78,18% dos respondentes desta pesquisa, concordam com essa evidencia.

Ainda, 83,64% concordam que a forma de expressar a mensagem pelo emissor é clara, facilitando dessa forma que o receptor a compreenda. No entanto, 69,09% somente concordam que existe uma disposição das pessoas em comunicar decisões, o que denota haver uma falha de comunicação.

Sendo assim, verifica-se que a questão número 11 não atingiu o índice de satisfação esperado pela empresa, ficando abaixo do índice desejado de 73%. Com isso, a média geral de concordância permaneceu em 76,97%, o que por sua vez é considerada aceita.

Evidencia-se o percentual exposto através dos seguintes relatos efetuados pelos entrevistados: “E-mail, mensagem instantânea”; “Facilidade de contatar com as pessoas (colegas)”; “Pró-atividade das pessoas na busca do repasse das informações”; “O ponto forte é que temos ótimos meios de comunicação”; “Há muitos meios de comunicação”; “Vários meios de comunicação a fim de atingir o máximo de colaboradores”;” A diversidade de

meios, isso torna os processos mais fáceis”; “Disponibilidade de e-mail e mensagens instantâneas e o relacionamento de todos colaboradores do administrativo”; “Tem vários canais de comunicação, mensagens, e-mail, telefone, que pode se adequar a demanda e necessidade”; “Existe clareza e rapidez no repasse das informações para todos os setores da empresa”; “Pro atividade das pessoas na busca e na transmissão das informações”.

Mediante tais constatações, entende-se que para o emissor fazer-se ouvir de forma clara, segundo Bowditch e Buono (1992 p.85), ele precisa ter habilidade de transmissão, a qual significa a capacidade de se fazer compreender por outras pessoas, utilizando linguagem apropriada, fornecendo informações claras e precisas evitando interferências físicas e psicológicas. Portanto, conforme observado no Gráfico 5, justamente a questão que aborda à habilidade propriamente dita de se comunicar, ou seja, a disposição das pessoas em se comunicar, foi a que apresentou o menor percentual de concordância.

Acredita-se que quando o emissor não se apresenta disposto a fornecer informações precisas e claras, todo o processo de comunicação passa a inexistir, sendo que somente há comunicação se o emissor inicia o processo. Com isso, pode-se presumir que ainda há barreiras no processo de comunicação da empresa em estudo, e ela está relacionada com a disposição do emissor em fornecer informações.

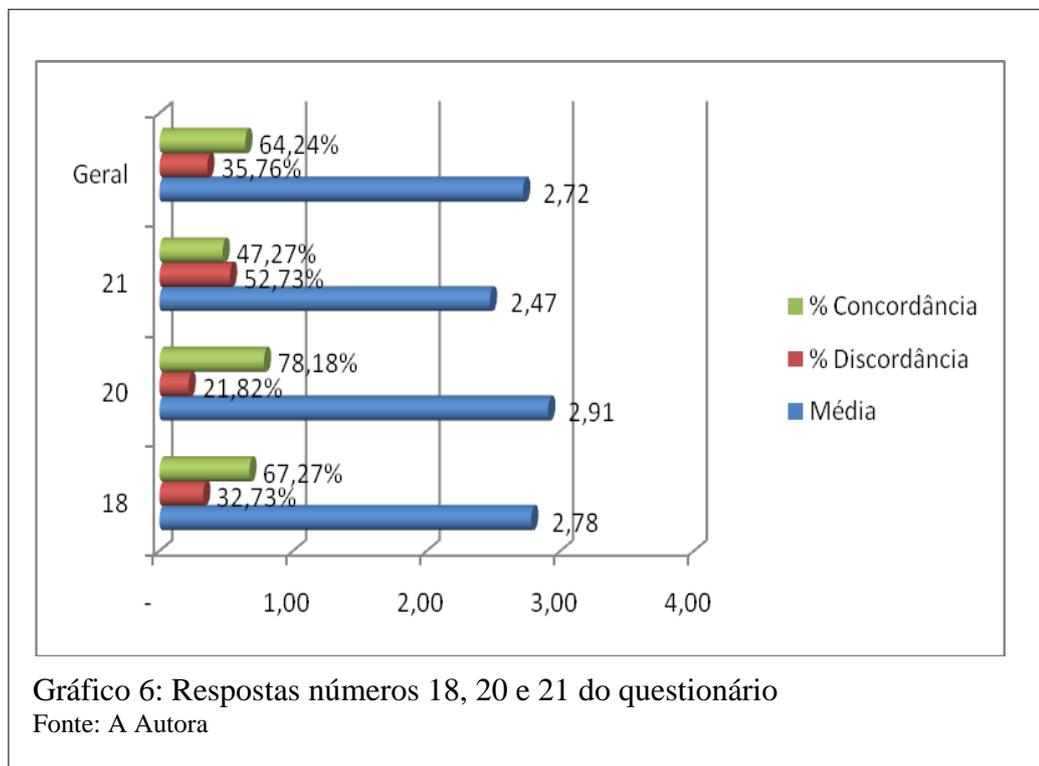
Alguns pesquisados demonstraram suas opiniões que discordam das afirmações apresentadas nas questões pesquisadas. Dentre os comentários destacam-se: “A empresa fornece muitos meios de comunicação, mas muitas vezes as pessoas que são responsáveis para transmitir as mesmas não as faz”; “Processo de Repasse de informações mais claras”.; “São mal aproveitados os meios de comunicação”; “A intranet pode ser mais bem aproveitada”; “Trabalhar os meios de comunicação”; “Demora, falta de clareza as vezes, falta de qualidade na informação”.

Destaca-se também a discordância quanto à disposição das pessoas para comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente, conforme comentário dos colaboradores: “As informações não chegam ao seu destino deixando os setores com serviços pendentes”; “Cada setor quer saber só do seu problema sem cooperar com os outros setores”; “Alguns colaboradores dificultam a transmissão de informações”; “Demora e retenção da informação por algumas áreas”; “Conversas paralelas, nem todos os gestores comunicam a mesma informação”; “Não esconder as informações, isso melhoraria os processos”; “As pessoas do setor são as ultimas a saber das alterações”.

Sendo assim, verifica-se que as barreiras podem ocorrer também quando a mensagem é recebida. Com isso, passa-se a analisar os problemas de comunicação com o receptor. Esse tema é abordado no tópico seguinte.

#### 4.2.4 Análise da variável problemas de comunicação com o receptor

O receptor também pode desencadear falhas no processo de comunicação. Entende-se por falhas do receptor a falta de conhecimento para interpretar a mensagem, falta de atenção, ausência de disposição, cultura, nível social e intelectual, e diversidade de opiniões entre emissor e receptor. Sendo assim, foram pesquisadas três questões que objetivavam levantar quais os problemas de comunicação que envolviam o receptor na empresa em estudo e as respostas estão demonstradas no Gráfico 6.



Analisando as questões número, (18) Você recebe as informações adequadas e necessárias para a realização de suas tarefas com eficácia, (20) Você compreende todas as informações que lhe são fornecidas e (21) Você conhece todos os processos da empresa,

evidenciou-se conforme o Gráfico 6 que na questão 18, apenas 67,27% dos entrevistados consideram que recebem as informações adequadas e necessárias para a realização de tarefas com eficácia, demonstrando preocupação, visto que a mesma não atingiu o índice de satisfação estipulado pela empresa.

Ainda, por se tratar de uma área importante para a empresa bem como para o processo produtivo e geração de informações gerenciais, o fato de não receber as informações adequadas para a realização das tarefas com eficácia é fato preocupante. Nesse sentido, a empresa há de prestar uma maior atenção a esse critério, pois informações erradas podem trazer prejuízos à empresa.

Levando-se em conta os comentários apresentados, alguns justificam o baixo percentual encontrado. Segundo os pesquisados existe: “Falta de comprometimento das pessoas com o processo nas informações solicitadas”; “A comunicação interna do setor administrativo não é boa, havendo pequena interação entre as diversas áreas que a compõe, fator que contribui para redução de eficiência”; “Informações chegam pela metade ou incompletas”; “Há falta de objetividade e dificuldade para ouvir”; “Falta de comunicação”; “A comunicação nunca é clara o suficiente, ou até muitas vezes escondida”; Centralização das informações em 1 pessoa, ou seja, demora para repassar as informações necessárias”.

No entanto, a questão 20 evidência que o receptor compreende as informações fornecidas, pois houve concordância em 78,18%. Sendo assim, percebe-se que apesar de receber pouca informação adequada, o receptor às compreender e consegue dar sequência ao seu trabalho. Isso é um ponto a ser considerado positivo no processo de comunicação da empresa, ou seja, a facilidade de compreensão por parte do receptor das mensagens que lhe são fornecidas.

Quanto à questão de número 21, a mesma possui um nível de concordância de apenas 47,27% dos entrevistados. Ela aborda sobre o conhecimento que o receptor possui dos processos da empresa. Isso pode ser considerado um ponto negativo à ser evidenciado, pois um colaborador da área administrativa necessita para a boa execução de suas atividades conhecer todos os processos da empresa. Do contrário, o mesmo não terá conhecimento suficiente para tomar determinadas decisões, comprometendo os resultados.

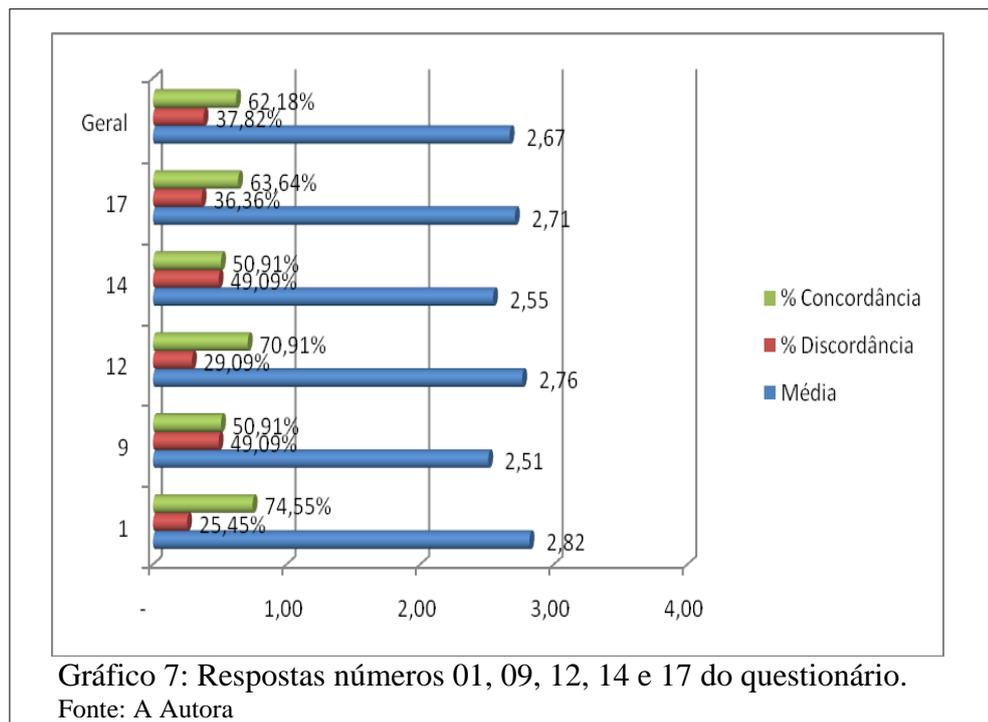
Isso demonstra motivo de preocupação, ou seja, os entrevistados desconhecem todos os processos da empresa, o que pode causar dificuldades também nos processos internos. Acredita-se que há uma falha nesse aspecto da comunicação interna que deve estar priorizando outros pontos e desconsiderando esse tão essencial para o andamento das atividades.

Evidencia-se esse fato ao se considerar os seguintes comentários: “As informações não chegam entre os setores, as pessoas não conhecem o trabalho das outras e não sabem quais informações devem compartilhar”; “As informação não chega entre os setores, por isso não conhecem o trabalho de cada um”; “Pouca abertura de alguns setores/gestores, falta de envolvimento em processos da fábrica”. Nesse sentido, entende-se ser conveniente analisar quais as barreiras que estão presentes no processo de comunicação interna da empresa. Para isso, o tópico seguinte busca identificá-las.

#### **4.2.5 Análise da variável barreiras à comunicação**

As barreiras na comunicação podem ocorrer de diferentes formas. Essas barreiras podem ser originadas tanto no emissor quanto no receptor. Gil (2006, p.74) cita alguns ruídos que prejudicam o processo de comunicação tais como a falta de clareza nas idéias, os problemas de codificação, os hábitos de locução, suposição acerca do receptor, audição seletiva, crenças e atitudes e ainda, o comportamento defensivo.

Sendo assim, para identificar quais as barreiras que interferem na comunicação da empresa em estudo, utilizou-se de cinco questões que buscavam investigar: (01) As informações que chegam até você são confiáveis (09) As informações são enviadas de forma rápida para você, (12) Existe boa qualidade nas mensagens (informações) recebidas, (14) As pessoas buscam filtrar a mensagem para que as outras possam entendê-la, e (17) Você acredita que as mensagens não são manipuladas até chegarem ao destino final. Para tanto, as respostas estão expostas no Gráfico 7.



Analisando as questões expostas pelo Gráfico 7, evidencia-se que deve ser dada maior atenção aos resultados dessa variável de pesquisa. Nota-se que quatro dos cinco itens pesquisados, ficaram abaixo do esperado pela organização, ou seja, 73% de satisfação. Dessa forma visualiza-se que a média geral ficou em apenas 62,18% de concordância, considerada muito baixa para tratar-se de barreiras no processo de comunicação.

Destaca-se que as questões 09 rapidez das informações e 14 filtragem de mensagem para o bom entendimento do receptor, possuem elevado índice de discordância, exatamente 49,09% em ambas questões. Ou seja, praticamente a metade dos entrevistados estão insatisfeitos devido a falta de agilidade e rapidez no repasse de informações, bem como, na filtragem da mensagem, ou seja, na maneira de torná-la de mais fácil compreensão para o receptor.

Esse resultado relaciona-se com a questão 18 (Você recebe as informações adequadas e necessárias para a realização de suas tarefas com eficácia), onde o percentual de concordância verificado foi de 67,27%. Nesse sentido, nota-se que pelo fato da mensagem não ser filtrada para que o receptor a entenda com facilidade para executar suas tarefas, faz com que os colaboradores sintam-se insatisfeitos, pois não recebem dessa forma as informações necessárias para realizar suas tarefas com eficácia.

Percebe-se que o único percentual que superou o limite estabelecido pela empresa refere-se à confiabilidade das informações, o qual apresentou 74,55% de concordância. Porém ainda pode ser considerado baixo, por se tratar de informações que circulam na área administrativa da empresa e dessa forma necessitam ser totalmente confiáveis.

Esse resultado pode ser evidenciado nos seguintes comentários: “Pró-atividade das pessoas na busca do repasse das informações”; ”Disposição para melhorar, poder falar para melhorar”; “Uma comunicação eficaz melhora o atendimento das pessoas que por sua vez trabalham mais motivadas e com mais segurança”; “Para melhorar é sempre bom passar informações confiáveis, saber ouvir as pessoas e comunicação clara “ressalto a transparência”.

Já os resultados baixos nas demais questões são ratificados pelas seguintes considerações apresentadas pelos pesquisados: “Informações às vezes não chegam 100% confiáveis dificultando a tomada de decisões”; “Quando a informação chega distorcida ou com poucos dados acaba gerando atrito entre as pessoas. Todos devem revisar as informações enviadas para que não tenham falhas”; “Saber como falar com as pessoas, ouvir, não passar informações que não tem certeza, ser confiável, tudo isso ajuda numa boa comunicação e relacionamento”; “Informações diferentes entre setores e gestores”.

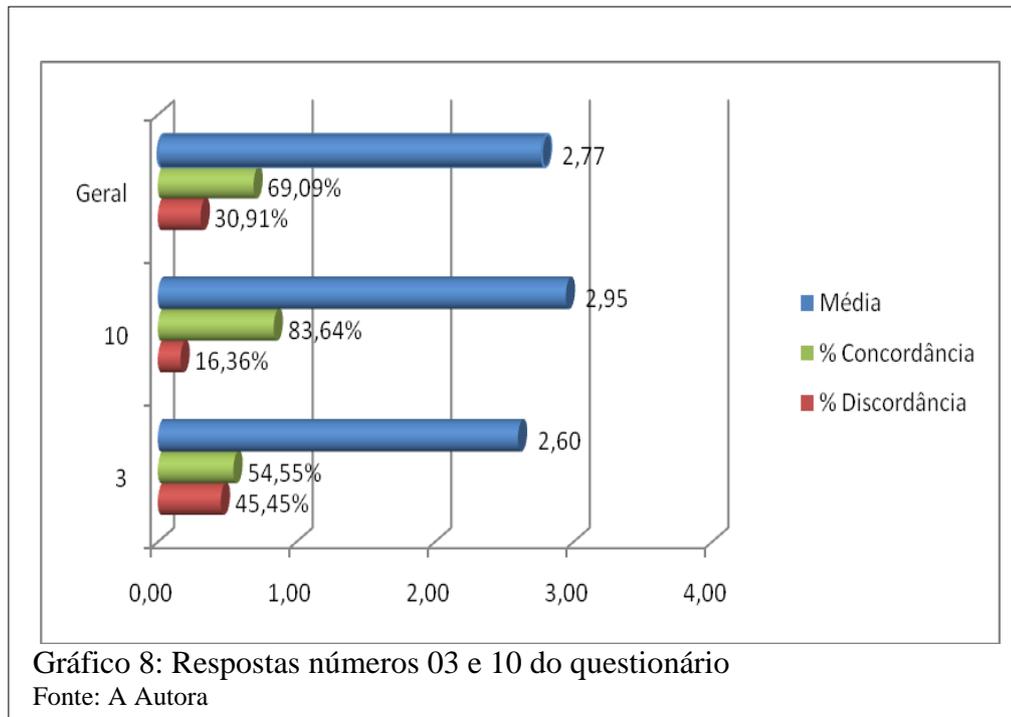
Percebe-se que há na área administrativa além da falta de informações, atraso e informações distorcidas, demora para repassar as informações. Portanto ao analisar de forma geral, considera-se que a falta de rapidez nas informações, a qualidade das mensagens, filtragem das informações e a manipulação das mensagens são barreiras à comunicação interna da área administrativa da empresa. Com isso, passa-se a analisar a variável seguinte que refere-se ao *feedback*.

#### **4.2.6 Análise da variável *Feedback***

Entende-se que o *feedback* é uma forma de comunicação importante dentro do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. No entanto, percebe-se que muitos administradores ignoram essa evidência. Conforme comenta Robbins (2004, p. 236), os funcionários percebem o *feedback* como algo construtivo, o qual serve de apoio para a melhoria no seu desempenho.

Dentro dessa importância do *feedback* para as organizações, procurou-se pesquisar sobre a presença desse fator na comunicação interna da área administrativa. Investigou-se se o

colaborador sentia-se adequadamente informado e se o mesmo compreendia as informações. As respostas são demonstradas no Gráfico 8.



Analisando as questões número, (03) Você se sente adequadamente informado sobre as decisões que afetam o seu trabalho e (10) Você compreende todas as informações que lhe são fornecidas, percebe-se conforme o Gráfico 8, que 83,64% das pessoas concordam que compreendem todas as informações. Porém apenas 54,55% sentem-se adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho.

Isso pode ser justificado, pois como bem salienta Robbins (2005, p. 410), algumas empresas veem o *feedback* como algo desagradável. Muitos gestores sentem-se desconfortáveis em discutir com os funcionários, por exemplo, seus desempenhos negativos, críticas quanto ao serviço, ou mesmo passar algumas informações desagradáveis. Com isso, muitos colaboradores deixam de receber respostas ou informações pertinentes às suas atividades por omissão dos próprios administradores.

Acredita-se que a comunicação é um caminho de mão dupla. Quando há envio de mensagem de um lado do processo, o outro se sente envolvido e motivado a repassar ou a responder á essa mensagem. Quando um dos lados por algum motivo não o faz, esse processo

interrompe-se e não há uma comunicação propriamente dita, haja vista que ela depende de duas pessoas para ocorrer.

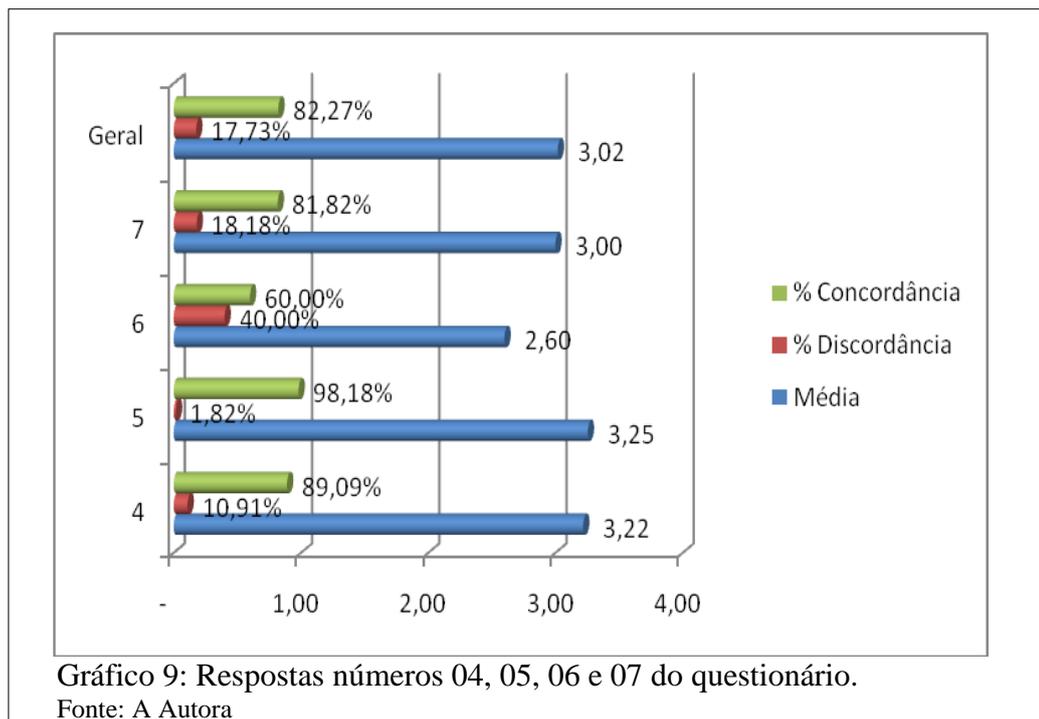
Destaca-se os seguintes comentários mencionados pelos colaboradores pesquisados: “A informação nem sempre chega como deveria ou muitas vezes as pessoas interessadas não ficam sabendo”; “As informações devem ser repassadas, normalmente recebemos informações de fora da empresa”; “Centralização das informações”; “As vezes passa por muitas pessoas”; “Reduzir os filtros, ser mais direto e específico ao público”; “A boa comunicação faz com que diminuam os erros ou retrabalhos no processo produtivo, buscar o comprometimento de todos”;

Fica evidente mediante o descontentamento quanto ao *feedback* da empresa em estudo, que praticamente não ocorre um processo de comunicação eficaz. Como o *feedback* é fator relevante para que ocorra um relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, o mesmo será pesquisado no tópico a seguir.

#### **4.2.7 Análise da variável relacionamento interpessoal**

Em um ambiente de trabalho onde existem várias pessoas trabalhando juntas, é impossível que não haja um relacionamento entre elas. Assim, entende-se que manter bons relacionamentos nesse local é relevante, visto que conforme abordou-se no referencial teórico, ele interfere nos processos da organização de forma positiva, ou algumas vezes negativamente.

O que se pode mencionar é que o relacionamento interpessoal entre as equipes de trabalho faz com que as pessoas encontrem-se, conversem e assim, eliminem as barreiras interpessoais de comunicação. Nesse sentido, procurou-se com a pesquisa investigar como ocorre o relacionamento interpessoal na área administrativa abordando questões como a liberdade em se comunicar com os colegas, a relação entre eles, a existência e o incentivo em se manter relacionamentos de cooperação entre colegas de trabalhos. Os dados estão demonstrados no Gráfico 9.



Analisando as questões número, (04) Você se sente a vontade para falar abertamente sobre trabalho com seus colegas (05) A sua relação com as pessoas dos outros setores é boa, (06) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos de sua empresa e (07) Você é incentivado a manter um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa, percebe-se no Gráfico 9 que a variável relacionamento interpessoal possui um nível de concordância elevado.

Quando se analisa a questão 04, por exemplo, percebe-se que 89,09% concordam que existe um bom relacionamento com os colegas de trabalho. Da mesma forma, 98,18% afirmam que a relação com os colegas de outros setores também é boa. Isso evidencia que existe um relacionamento interpessoal na área administrativa, muito satisfatório.

Já a questão 07 que abordava sobre o incentivo á manter relacionamentos de cooperação apresentou 81,82% de concordância. Em contrapartida, a questão número 06, que avaliou o relacionamento de cooperação entre os setores ficou com apenas 60% de concordância, ou seja, as pessoas tem um bom relacionamento, tem incentivo para que exista a cooperação com os demais colegas, no entanto, não cooperam entre si.

Conforme salienta Moscovici (2005, p.34), os indivíduos precisam sentir-se bem no ambiente de trabalho e desenvolver suas relações interpessoais, pois essa interação resulta em um ambiente positivo, aumento da cooperação e consequentemente aumento da

produtividade. Dessa forma faz-se presumir que se não há cooperação, ocorre uma baixa produtividade no setor, e conseqüentemente, também existe uma comunicação deficitária.

Conforme o autor argumenta, o relacionamento interpessoal é o fator responsável por permitir o trabalho cooperativo, em equipe, integrando esforços e experiências na busca de sinergia. No caso da área administrativa mediante os resultados identificados, esse argumento se desfaz, haja vista que se verificou haver um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, porém não sendo cooperativo. Conforme os colaboradores: “Para melhorar o processo de comunicação deveria se criar constantemente clima favorável a mudanças e forçar a boa relação entre coordenadores e subordinados”. Ainda segundo eles: “ponto forte é o bom relacionamento entre as pessoas”

Assim, com as análises de cada variável concluídas, elaborou-se na seqüência um resumo comparativo entre os pontos fortes e pontos fracos evidenciados na pesquisa quanto á comunicação da área administrativa. Salienta-se que se considerou como ponto forte os critérios cujo percentual de concordância é igual ou superior a 73%. O Quadro 3 apresenta os dados.

Continua		
Questões	Concordância	Discordância
1. As informações que chegam até você são confiáveis.	74,55%	25,45%
2. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas.	83,64%	16,36%
3. Você se sente adequadamente informado sobre as decisões que afetam o seu trabalho.	54,55%	45,45%
4. Você se sente a vontade para falar abertamente sobre trabalho com seus colegas.	89,09%	10,91%
5. A sua relação com as pessoas dos outros setores é boa.	98,18%	1,82%
6. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos de sua empresa.	60%	40%

	Conclusão	
7. Você é incentivado a manter um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa.	81,82%	18,18%
8. Existe um bom aproveitamento das reuniões internas em que você participa.	49,09%	50,91%
9. As informações são enviadas de forma rápida para você.	50,91%	49,09%
10. O retorno das informações que seu setor deve dar e que estão sendo aguardadas é enviado em tempo hábil.	83,64%	16,36%
11. Existe disposição das pessoas para comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente.	69,09%	30,91%
12. Existe boa qualidade nas mensagens (informações) recebidas.	70,91%	29,09%
13. A forma de expressar as mensagens é clara, para torná-la de fácil compreensão pelo receptor.	83,64%	16,36%
14. As pessoas buscam filtrar a mensagem para que as outras possam entendê-la.	50,91%	49,09%
15. Os meios de comunicação oferecidos pela empresa são adequados às necessidades.	78,18%	21,82%
16. As pessoas dividem o conhecimento adquirido com as demais.	43,64%	56,36%
17. Você acredita que as mensagens não são manipuladas até chegarem ao destino final.	63,64%	36,36%
18. Você recebe as informações adequadas e necessárias para a realização de suas tarefas com eficácia.	67,27%	32,73%
19. Há liberdade para manifestar opiniões ou sugestões de melhorias no seu setor de trabalho.	83,64%	16,36%
20. Você compreende todas as informações que lhe são fornecidas.	78,18%	21,82%
21. Você conhece todos os processos da empresa.	47,27%	52,73%

Quadro 3: Comparativo das variáveis pesquisadas

Ao se analisar o Quadro 3, percebe-se que existem pontos pesquisados que apresentaram m percentual de concordância considerável, como por exemplo, a relação existente entre colaboradores e a liberdade de falar com os colegas sobre o trabalho. Já pode-se visualizar também elevados percentuais de discordância como o caso da questão que avalia se os colaboradores conheciam todos os processos da empresa, que obteve um percentual de discordância de 52,73%. Outro critério com elevado percentual de discordância refere-se ao aproveitamento das reuniões, que apresentou 50,91%.

Sendo assim, mediante o percentual estabelecido de 73% de satisfação, foram descartados os critérios que apresentaram percentuais inferiores e classificados como pontos fracos da comunicação da área administrativa. Já os critérios cujo percentual foi superior, classificaram-se como pontos fortes, conforme classificação exposta pela Tabela 1.

Tabela 1: Comparativo entre os pontos fortes e pontos fracos

Continua

<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As orientações recebidas sobre o trabalho.</li> <li>• Liberdade par falar sobre trabalho com os colegas</li> <li>• Relação boa com as pessoas dos outros setores.</li> <li>• Incentivo a manter um relacionamento de cooperação entre os setores</li> <li>• Rápido retorno das informações.</li> <li>• Forma clara de expressar a mensagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de informações confiáveis</li> <li>• Pouca informação adequada sobre as decisões que afetam o trabalho</li> <li>• Baixo relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos</li> <li>• Pouco aproveitamento das reuniões internas</li> <li>• Falta de rapidez nas informações</li> <li>• Pouca disposição em comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente.</li> </ul>

Tabela 1: Comparativo entre os pontos fortes e pontos fracos		Conclusão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meios de comunicação adequados</li> <li>• Liberdade para manifestar opiniões ou sugestões de melhorias no setor</li> <li>• Compreensão das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa qualidade nas mensagens recebidas</li> <li>• Filtragem da mensagem</li> <li>• Pouca divisão do conhecimento com os demais colaboradores</li> <li>• Manipulação das mensagens</li> <li>• Falta de conhecimento nos processos da empresa</li> <li>• Recebimento inadequado de informações para a realização das tarefas</li> </ul>	

Conforme a Tabela 1, evidencia-se que existe uma quantidade maior de pontos fracos em relação aos pontos fortes destacados. Percebe-se que existem divergências, pois, a empresa, por exemplo, incentiva o bom relacionamento e a cooperação entre os setores, o que foi destacado como um ponto forte. No entanto, ficou evidente que existe um baixo relacionamento de cooperação entre os setores, caracterizado como um ponto fraco da comunicação da área administrativa.

Percebe-se que no que se refere ao relacionamento interpessoal entre os colaboradores, o mesmo é incentivado e possui uma forte evidencia na área pesquisada. Já, quanto á velocidade com que as mensagens são repassadas, verifica-se que a área administrativa retorna as informações em tempo hábil, no entanto, de uma forma geral foi constatada que há pouca rapidez nas informações. Apesar de serem repassadas em tempo hábil, pode-se evidenciar que elas poderiam ser transmitidas de forma mais rápida, facilitando muitos processos.

Outra questão que merece destaque é o fato da empresa disponibilizar de meios adequados de comunicação para comunicar-se com os colaboradores e eles entre si. No entanto, pode-se evidenciar que apesar desse fato, constatou-s que as mensagens são de baixa qualidade e há pouco aproveitamento das reuniões.

Mediante as constatações apresentadas sobre a comunicação da área administrativa, objetiva-se na seqüência analisar como a comunicação influencia no relacionamento interpessoal. Para tanto, o tópico seguinte busca responder a essa indagação.

#### 4.3 INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Conforme abordado no referencial teórico e demonstrado na primeira etapa da análise dos dados, a comunicação exerce grandes influências no contexto organizacional. O que se busca investigar, é se ela também influencia no relacionamento interpessoal dos colaboradores no ambiente de trabalho, haja vista que as relações entre pessoas dependem basicamente da comunicação para existir.

Para buscar as respostas a esse problema de pesquisa, abordou-se no questionário aplicado para os colaboradores da área administrativa, duas questões. A primeira delas questionava como a comunicação influenciava no relacionamento entre as pessoas do setor e o que deveria ser feito para melhorar este processo. A segunda, buscava colher sugestões para melhorar a comunicação interna e também o relacionamento interpessoal.

Quando analisado os pontos fortes e pontos fracos da comunicação na área administrativa, já identificou-se alguns comentários que evidenciavam a influência da comunicação no relacionamento das pessoas do setor. Dentre eles menciona-se a facilidade de contatar as pessoas quando o processo de comunicação ocorre de forma eficaz, o bom relacionamento entre as proporcionado pelos diálogos abertos, o relacionamento de todos os colaboradores quando são utilizados e-mails, mensagens instantâneas, entre outros meios, o incentivo á proatividade das pessoas, entre outras.

Segundo os colaboradores, uma comunicação eficaz melhora o atendimento das pessoas, as quais trabalham mais motivadas e com mais segurança. No entanto, se a comunicação não for bem aplicada, as informações não chegam entre os setores e conseqüentemente, as pessoas não conhecem o trabalho das outras e não sabem quais informações devem compartilhar.

Nesse sentido, mediante a análise da questão 23, que buscava investigar como a comunicação influenciava no relacionamento das pessoas, constatou-se mediante as considerações dos colaboradores, que a comunicação pode exercer pressões positivas no

relacionamento das pessoas e entre setores da empresa. Para demonstrar essa constatação, o Quadro 4 apresenta alguns comentários levantados com a pesquisa.

Continua

**23. Para você, como a comunicação influencia no relacionamento entre as pessoas do setor e o que deveria ser feito para melhorar este processo?**

- Comunicação é o elo essencial entre os setores, pois influencia para não haver conflitos;
- Influencia na motivação das equipes;
- Influencia na maneira como serão executadas as atividades;
- A comunicação informa e orienta as pessoas a planejarem atividades e tomar decisões;
- A comunicação é a chave para se obter um bom relacionamento interno e externo; se todos os colaboradores tiverem engajados com a proposta da empresa se terá o atingimento das metas;
- A boa comunicação busca o comprometimento de todos;
- A comunicação influencia no relacionamento interpessoal na medida em que pode desenvolver ou manter o clima positivo, propício ao cumprimento das metas da empresa;
- Comunicação é a base de tudo no relacionamento do setor e da empresa. Influencia na motivação dos colaboradores, na satisfação e contribui para uma excelente execução das atividades;
- Influencia com certeza, pois as pessoas passam o seu conhecimento;
- Fomenta a troca de informações e o inter-relacionamento das áreas;
- As pessoas se comunicam expressando o interesse de cada um;
- Influencia de forma positiva, pois, tudo gira em torno da comunicação, e se isso não acontecer diariamente, tem-se sérios problemas internos;
- A comunicação é a base, o pilar da atividade. Uma boa comunicação influencia uma relação agradável com os colegas de setor, gera confiança;
- Com comunicação clara e eficiente as pessoas têm postura mais colaborativa, caso contrário pode ser usada para aumentar as disputas internas;

## Conclusão

- Influência no sentido de se ter um relacionamento amistoso e de coleguismo;
- A comunicação clara influencia positivamente caso contrário não seria possível realizar um trabalho em equipe eficaz.
- Influência, quando ela vem de uma maneira igual para todos os setores;
- Influencia nas atividades realizadas no desenvolvimento pessoal e profissional;

Quadro 4: Influência da comunicação do relacionamento interpessoal

Percebe-se conforme o Quadro 4, que a comunicação pode exercer uma influência positiva no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Conforme as manifestações dos colaboradores, dentre as influências positivas destacam-se o apoio à ausência de conflitos, na motivação, no alcance das metas, no desenvolvimento profissional e clima favorável.

Houve comentários de que a comunicação não influencia o relacionamento interpessoal no dia a dia. Entende-se que isso ocorre justificado pelos próprios comentários dos colaboradores, quando ela distorce algumas informações que se não repassadas em tempo hábil. Ainda quando a mesma chega com poucos dados, gerando atrito entre as pessoas.

Sabe-se que na era da tecnologia da informação, cada dia surge novas facilidades e instrumentos de comunicação mais eficientes e de fácil acesso às pessoas. Esses instrumentos acabam por fazer as pessoas se afastarem, pois facilitam cada vez mais a comunicação. Identificar que a comunicação é ainda um fator que estabelece o relacionamento e a interação entre as pessoas é muito significativo para o contexto organizacional e acadêmico.

Nesse sentido, diante da evidência de que a comunicação exerce influência no relacionamento interpessoal, levantou-se algumas sugestões apontadas pela pesquisa para melhorar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho. Dentre as principais sugestões apontadas, destaca-se o fornecimento de *feedback*, manter a clareza no repasse de informações evitando distorções e conflitos, além de encorajar a liberdade de expressão. Sendo assim, o Quadro 5 apresenta as sugestões apontadas para melhorar a comunicação na área administrativa.

<b>Sugestões</b>	
Motivar as pessoas a fornecer <i>feedback</i>	Clareza nas informações
Reuniões	Realizar endomarketing
Proatividade das pessoas.	Adotar uma comunicação simples e objetiva.
A informação deve ser destinada diretamente a pessoa responsável.	Rapidez no repasse de informações
Investir na capacitação e treinamentos dos colaboradores.	Fazer uso dos meios de comunicação que a empresa disponibiliza.
Transparência. Descentralização de informação. Comprometimento.	Direcionar corretamente as informações. Orientar as pessoas de forma adequada.

Quadro 5: Sugestões apresentadas para melhorar a comunicação na área administrativa.

Conforme o Quadro 5, muitas sugestões foram apresentadas para a comunicação. Dentre elas vale mencionar aquelas que diretamente objetivam melhorar os pontos fracos levantados com a pesquisa. Inicialmente, identificou-se entre os pontos Fracos apresentados na Tabela 1, que existem informações não confiáveis, inadequadas, baixa qualidade das mensagens, entre outros.

Para melhorar esses aspectos, evidenciam-se as sugestões apontadas que menciona manter a clareza das informações, adotar uma comunicação simples e objetiva, investir na capacitação e treinamento dos colaboradores para que eles compreendam o contexto da mensagem e possam passar informações precisas. Ainda destaca-se manter a transparência nos processos, informações descentralizadas para que as pessoas não dependam de outras para resolver os problemas, além de direcionar corretamente as informações.

Como mencionou-se também que há pouca divisão de conhecimentos, sugeriu-se que a empresa deveria orientar as pessoas de forma adequada, treinando-as a dar feedback, e fazer uso dos meios de comunicação que a empresa disponibiliza. Ressalta-se que Isso também contribuirá para melhorar o baixo relacionamento de cooperação que foi identificado e a pouca disposição em repassar informações.

As reuniões foram outro ponto fraco evidenciado. Sugeriu-se que a empresa deve realizar o endomarketing, a fim de tentar mudar a cultura individualista que ficou demonstrada na pesquisa possibilitando que as reuniões sejam bem aproveitadas, e a troca de informações ocorra mais facilmente.

Apesar de compreender a importância do repasse de informações dentro da área administrava e entre os setores, constatou-se que os colaboradores não conhecem todos os processos ou mesmo, não tem conhecimento do serviço de alguns setores. Isso pode ser demonstrado, pois os mesmos sugeriram que as informações deveriam ser direcionadas corretamente, além de que os colaboradores deveriam ser treinados.

No entanto, as sugestões de melhoria também foram direcionadas para o relacionamento interpessoal. As sugestões estão relatadas no Quadro 6.

<b>Sugestões</b>	
Aumentar o contato entre as pessoas, ou a liberdade de expressão.	Fazer paradas, onde os colaboradores possam falar sobre as suas atividades, compartilhando com os demais.
Disponibilizar mais atenção e tempo durante o dia para a comunicação com colegas.	Deve ter uma interação entre os setores, fortalecendo as relações interpessoais existentes.
Apresentar os setores e as pessoas aos novos funcionários.	Gestão de diretrizes imposta aos líderes da organização pela direção.
Apresentar todos os setores da empresa para os novos colaboradores, não apenas o que ele vai trabalhar.	

Quadro 6: Sugestões apresentadas para melhorar o relacionamento interpessoal.

Conforme o Quadro 6, nota-se que o relacionamento interpessoal também foi alvo de muitas sugestões. Apesar da importância de manter bons relacionamentos no local de trabalho, evidenciado também pelos percentuais de concordância apontados pelo Gráfico 9 do presente trabalho, ficou evidente que não existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos da empresa.

Para tanto, os colaboradores sugeriram entre algumas ações, que propõem um aumento de contato entre as pessoas, motivando também a liberdade de expressão. Outra sugestão muito relevante refere-se à fazer paradas, onde os colaboradores possam falar sobre as suas atividades e assim, manter um diálogo com os colegas e da mesma forma, promover a cooperação.

Destaca-se ainda, que sugeriu-se que os colaboradores procurassem disponibilizar maior atenção e tempo para a comunicação com os colegas de trabalhos, assim através do diálogo podem além de melhorar o processo de comunicação, a cooperação também. Ainda menciona-se a maior interação entre os setores para que haja coleguismo e não uma cultura de rivalidade entre setores.

No que tange aos novos colaboradores, sugeriu-se que estes deveriam ser apresentados a todos os setores da empresa no seu primeiro dia de trabalho, como uma forma de integração, e não somente ao setor que irá trabalhar. Com isso, além de promover a cooperação com os outros colegas de trabalho, o colaborador terá um maior conhecimento dos processos da empresa e assim, saberá direcionar mais eficazmente as informações.

Mediante tais constatações, ficaram evidentes com o trabalho muitos problemas presentes na comunicação da área administrativa, sendo eles facilmente perceptíveis pelos próprios colaboradores, os quais dificultam inclusive o relacionamento interpessoal. No entanto, várias sugestões foram apresentadas por eles para melhorar tanto a comunicação como o relacionamento entre os colegas.

O que vale destacar que as mudanças não ocorrem em um curto período de tempo. Muitas das práticas atualmente realizadas na empresa são oriundas da sua própria cultura e vem sendo praticadas ao longo dos anos. Como a cultura é algo que requer tempo e disposição dos próprios colaboradores para ser mudada, sugere-se que as melhorias devam iniciar por cada um deles, através do aumento da comunicação entre colegas, trocas de informações, atenção às mensagens repassadas para não haver dificuldades de interpretação ou dados incorretos e acima de tudo, manter uma ambiente favorável à prática de relações amigáveis e de parcerias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância em se manter uma comunicação eficaz entre os colaboradores no ambiente de trabalho, bem como bons relacionamentos, acredita-se que o presente estudo atendeu aos objetivos a que se propôs. Comenta-se que o objetivo geral era de analisar a influência da comunicação, seu êxito e/ou seus empecilhos e a relação interpessoal nos setores administrativos da empresa X.

Inicialmente teve-se como foco a análise do processo de comunicação da área administrativa da empresa, com a aplicação dos questionários aos colaboradores. Foi possível identificar os percentuais de concordância e discordância dos mesmos em relação às variáveis que foram pesquisadas relacionadas à comunicação e ao relacionamento interpessoal.

Mediante a tabulação dos dados levantados constatou-se que em vários aspectos a comunicação deixa a desejar, principalmente no que se refere à troca de informações adequadas e de boa qualidade, aproveitamento de reuniões, falta de disposição das pessoas em repassar informações e filtrá-las para que os demais possam compreender o contexto. Destacou-se também que não ocorre uma divisão de conhecimento entre os colegas, sendo que uns acabam por reter mais informações que os demais, dificultando além da comunicação, a cooperação do grupo, que foi apontada com muita discordância.

Com isso, através da identificação desses empecilhos, foram caracterizados os pontos fracos e pontos fortes na comunicação entre os setores da área administrativa. Pode-se evidenciar que um número maior de pontos fracos foram identificados, para os quais destinou-se a maior parte das atenções da pesquisa.

Para atender ao objetivo a que se propôs o estudo, procurou-se demonstrar como a comunicação influencia no relacionamento interpessoal, através das respostas de duas questões abertas. Destacou-se uma gama de comentários que demonstraram haver certa interação entre a comunicação e o relacionamento das pessoas principalmente no ambiente de trabalho. Mediante as constatações pode-se presumir que a comunicação exerça certa influência no relacionamento interpessoal, pois conforme comentários, não há relação entre as pessoas sem haver comunicação.

Sendo assim, com a elaboração da presente pesquisa, pode-se evidenciar a importância que a comunicação desempenha sobre as relações no ambiente de trabalho, e a importância das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, dentro do processo de gestão de pessoas, o tema comunicação norteia e permeia todas as decisões organizacionais,

dependendo desta, o sucesso ou o insucesso da organização. Percebe-se que apesar de sua importância, a comunicação organizacional muitas vezes não é bem conduzida, tanto pelo emissor quanto pelo seu receptor.

Dentre os principais apontamentos da pesquisa destacam-se as questões que tiveram o menor nível de concordância, sendo identificadas como pontos fracos, tais como a falta de informações confiáveis, pouca informação adequada sobre as decisões que afetam o trabalho, baixo relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos, pouco aproveitamento das reuniões internas e pouca disposição em comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente. Mencionando-se ainda a manipulação das mensagens, a falta de conhecimento nos processos da empresa e o recebimento inadequado de informações para a realização das tarefas.

Comenta-se que foram apontados diversos pontos fortes, como a liberdade para falar sobre trabalho com os colegas, relação boa com as pessoas dos outros setores, incentivo a manter um relacionamento de cooperação entre os setores, apesar de ficar evidente que não existe um bom relacionamento de cooperação e o retorno em tempo hábil das informações pelo setor. Destaca-se o uso adequado dos meios de comunicação disponibilizado pela empresa e a liberdade para manifestar opiniões ou sugestões de melhorias no setor.

Dessa forma, os entrevistados sugeriram alguns pontos de melhoria dos quais destaca-se a integração dos novos colaboradores com todos os setores da empresa, a disposição em destinar parte do tempo diário em comunicar-se com os colegas de trabalho, a fim de promover a comunicação e o relacionamento interpessoal de cooperação. Ainda comenta-se manter uma comunicação clara, objetiva, melhor aproveitar as reuniões com exposição de idéias e troca de informações.

Como sugestão do pesquisador recomenda-se retomar o programa Conhecendo nossa empresa. O mesmo tinha como objetivo demonstrar a todos os colaboradores como se desenvolvia o trabalho em cada setor da empresa explicando um pouco de cada setor.

O presente trabalho teve como limitação a realização em apenas um setor. No entanto torna-se representativo visto que abrangeu todos os colaboradores que fazem parte da tomada de decisões da organização.

No ponto de vista da pesquisadora, por ser o primeiro trabalho que pesquisou a comunicação na área administrativa, acarretou em grande satisfação pela parte da pesquisadora, haja vista que o mesmo foi bem recebido pelos colaboradores do setor e possibilitou um diagnóstico da comunicação interna da empresa X e de sua influência no relacionamento interpessoal.

A partir do estudo, fica evidente que a empresa necessita de uma comunicação mais adequada para manter o fluxo eficaz de informações nos seus processos. Ficou demonstrado que a comunicação também exerce influência no relacionamento das pessoas no local de trabalho, pois pode aproximar ou afastá-las. Conforme defendido pelos autores utilizados para embasar o estudo, a comunicação é uma via de mão dupla, que se bem administrada, promove a interação entre colaboradores e empresa para o alcance dos objetivos.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan; **Monografia no curso de administração**: Guia Completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 442 p.

BARKER, Alan. **Como aproveitar melhor reuniões**. São Paulo: Alta Books, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 305 p.

CHIAVENATO, Idalberto . **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8ªed. São Paulo. Atlas. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto . **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L.; **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003. 640

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004. 194 p.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 471 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2006. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 312 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. 408 p.

LEITE, Quésia A. Guimarães. A importância da comunicação interna nas organizações. Disponível em < [http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_bahja.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html) > Acesso em 10 out. 2010.

LUCKMANN, Luiz Carlos. Diretrizes para elaboração de trabalhos científicos. 3 ed. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.

LUFT, Celso Pedro. Minidicionário Luft. 20ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

MARCHIORI, Marlene Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 315 p.

MARRAS, Jean Pierre; Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico; 13ª Ed.; São Paulo; Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 116 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. 434 p.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1995. 361 p.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: Investigação em Psicologia Social**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 536 p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 306 p.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados.

O presente questionário tem como objetivo realizar uma pesquisa, a fim de verificar a comunicação interna na área administrativa da empresa. Ela faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da FABE e por isso sua participação é muito importante.

Para responder, marque com um X o nível de satisfação que você atribui à comunicação interna de acordo com as questões. Lembre-se que sua colaboração ajudará a identificar as falhas na comunicação de seu setor. Nas perguntas finais, também de forma sincera, exponha sua opinião referente ao assunto questionado.

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade**

( ) abaixo de 25 anos

( ) de 25-35

( ) acima de 35

**Escolaridade**

( ) Primeiro grau completo

( ) Segundo

( ) Superior Incompleto

( ) Superior Completo

Questões	4 Concordo Totalmente	3 Concordo	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
1. As informações que chegam até você são confiáveis.				
2. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas.				
3. Você se sente adequadamente informado sobre as decisões que afetam o seu trabalho.				
4. Você se sente a vontade para falar abertamente sobre trabalho com seus colegas.				
5. A sua relação com as pessoas dos outros setores é boa.				
6. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores administrativos de sua empresa.				
7. Você é incentivado a manter um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa.				
8. Existe um bom aproveitamento das reuniões internas em que você participa.				
9. As informações são enviadas de forma rápida para você.				
10. O retorno das informações que seu setor deve dar e que estão sendo aguardadas é enviado em tempo hábil.				

Continua...

## Continuação

11. Existe disposição das pessoas para comunicar quando da tomada de decisões importantes ou da alteração de algum processo existente.				
12. Existe boa qualidade nas mensagens (informações) recebidas.				
13. A forma de expressar as mensagens é clara, para torná-la de fácil compreensão pelo receptor.				
14. As pessoas buscam filtrar a mensagem para que as outras possam entendê-la.				
15. Os meios de comunicação oferecidos pela empresa são adequados às necessidades.				
16. As pessoas dividem o conhecimento adquirido com as demais.				
17. Você acredita que as mensagens não são manipuladas até chegarem ao destino final.				
18. Você recebe as informações adequadas e necessárias para a realização de suas tarefas com eficácia.				
19. Há liberdade para manifestar opiniões ou sugestões de melhorias no seu setor de trabalho.				
20. Você compreende todas as informações que lhe são fornecidas.				
21. Você conhece todos os processos da empresa.				

22. Na sua opinião, quais seriam os pontos fortes e fracos existentes na comunicação interna dos setores da área administrativa?

---



---



---

23. Para você, como a comunicação influencia no relacionamento entre as pessoas do setor e o que deveria ser feito para melhorar este processo?

---



---

24. Dê sugestões para melhorar a comunicação interna no seu setor e também para melhorar o relacionamento interpessoal nos setores administrativos:

---



---

**Obrigada pela sua colaboração.**