



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**RENATA ALVES DE SOUZA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:  
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Salvador  
2011

**RENATA ALVES DE SOUZA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:  
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Salvador, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador  
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate Internacional Universities

Souza , Renata Alves de

Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho. / Renata Alves de Souza.- Salvador, 2011.

103 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – UNIFACS Universidade Salvador. Laureate Internacional Universities. Mestrado em Administração. Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Comunicação na administração. 2. Comunicação interna. 3. Relações de trabalho.. I. Santos, Jair Nascimento. II. Universidade Salvador – UNIFACS. III. Título.

CDD: 658.45

## TERMO DE APROVAÇÃO

RENATA ALVES DE SOUZA

### COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador, UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador – \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
Universidade Salvador – UNIFACS

Vanessa Brasil \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências de la Información (Comunicação Social), Universidad del Pais Vasco  
Universidade Salvador – UNIFACS

Raimundo Leal \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 16 de dezembro de 2011.

## AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pois a fé move o mundo.

Às empresas que participaram da pesquisa neste trabalho, pela confiança e crença na medida em que colaboram com a pesquisa científica na Bahia.

Aos mestres Alba Regina e Guilherme Marback Neto, pela grande força desde o primeiro instante em que tivemos contato.

Ao meu querido orientador, professor **Jair Nascimento Santos**, pela sua paciência no esclarecimento de conceitos que me impulsionaram na conclusão da pesquisa teórica e sempre dando muita força para a conclusão do estudo, colocando em ordem as minhas ideias e acertando no foco do nosso trabalho.

Aos **professores do mestrado** em Administração Estratégica que despertaram a minha visão para um novo olhar sobre a vida acadêmica como educadora. Em especial, ao prof. **Jader Souza**, que foi o meu professor-tutor em Prática de Ensino, pelo rico aprendizado nas aulas práticas na Faculdade Social da Bahia (FSBA).

Aos amigos que estão próximos, pelo apoio com palavras de incentivo, em especial as amigas **Júlia Hosana** e **Diana Amado**, que transmitem muita garra, vontade e amizade.

À minha família, principalmente minha **mãe, D. Maria Abadia**, que esteve sempre próxima dando muita coragem nos momentos de preparação deste trabalho.

A minha filha **Victoria Alves** e ao maridão **Zuza**, pela paciência nos momentos de distância e dedicação a este trabalho.

*Entre duas palavras, escolha sempre a mais simples. Entre duas palavras simples, escolha sempre a mais curta.*

(Paul Valéry)

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho. A concepção de cada um desses elementos apoia-se em uma fundamentação teórica que contextualizasse a comunicação na organização, em especial a comunicação interna, e as relações de trabalho ali estabelecidas, levando, assim, ao problema: como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho? Uma vez construído, foram estudadas quatro organizações de diferentes segmentos econômicos, estabelecidas em Salvador/BA, contendo dez respondentes de cada empresa, perfazendo um total de 1.360 dados coletados. As respostas foram analisadas segundo as quatro questões da pesquisa e os resultados mostraram que os conflitos estão presentes nas relações de trabalho das organizações e o fator salário é a principal causa dos embates dessas relações. O momento das reuniões é visto como o ponto-chave e possível das diversas reclamações e sugestões, porém longe de participarem do conjunto de normas aplicável da empresa. Quando o tema estratégia é mencionado, a sua importância na organização é evidenciada, mas pouco é de fato aplicado na prática. Visto que das quatro empresas, duas possuem em suas estruturas o setor de *marketing*, recomenda-se estudá-lo e como as suas ações podem colaborar para a eficácia da comunicação interna e para a melhoria nas relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Organização. Relações de trabalho.

## ABSTRACT

This study aimed to understand the communication in the organization, linking it to the satisfaction in work relationships. The conception of each one of these elements is supported by a theoretical framework that would contextualize communication in the organization, especially the internal communication and the working relationships that were there established, thus leading to the problem: how can the internal communication contribute to the improvement of labor relations? Once built, we studied four organizations in different economic sectors, all established in Salvador/BA, being helped by ten respondents from each company, making a total of 1360 collected data. The responses were analyzed according to four research questions and the results have showed that the conflicts are present in labor relations of the organizations and the salary factor is the main cause of the clashes of these relations. The meetings moments are seen as the key point and when a possible number of complaints and suggestions appears, although far away to participate in the set of applicable rules of the company. When the strategy subject is mentioned, its importance is evident in the organization, but, actually, little is applied in practice. Since out of the four companies, two have in their structures the marketing sector, it is recommended to study it and how its actions can contribute to the effectiveness of the internal communication and to the improvement of the labor relations.

**Keywords:** Internal communication. Organization. Labor relations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo mecanicista do processo de comunicação .....	34
Figura 2 - Sistema de comunicação .....	35
Figura 3 - O composto da comunicação.....	45
Figura 4 - Tipos de cadeias de comunicação.....	53
Figura 5 - O papel da comunicação eficaz .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As três classes de objetivos procurados nas organizações .....	19
Quadro 2 - Características de um trabalho que tem sentido.....	31
Quadro 3 - Barreiras na fonte, na transmissão e no receptor .....	37
Quadro 4 - Principais pontos dos conceitos de comunicação .....	40
Quadro 5 - Identificação dos públicos e respectivas mensagens.....	48
Quadro 6 - Dimensões da conduta não verbal.....	54
Quadro 7 - Visão geral das empresas pesquisadas .....	61
Quadro 8 - Agrupamento das questões da pesquisa .....	65

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Dados pessoais: sexo dos respondentes.....	62
Tabela 2 - Dados pessoais: faixa etária dos respondentes.....	62
Tabela 3 - Dados pessoais: estado civil dos respondentes .....	62
Tabela 4 - Dados pessoais: escolaridade dos respondentes.....	63
Tabela 5 - Dados funcionais: tempo de trabalho na empresa dos respondentes .....	63
Tabela 6 - Dados funcionais: tempo de trabalho no cargo dos respondentes .....	63
Tabela 7 - Conflitos vivenciados na organização.....	67
Tabela 8 - Causas dos conflitos vivenciados na organização.....	68
Tabela 9 - Papel do líder perante um conflito na equipe .....	69
Tabela 10 - Atitudes do líder direto no momento do conflito .....	70
Tabela 11- Relação dos empregados com o trabalho na organização .....	71
Tabela 12 - Motivação para ir ao trabalho .....	72
Tabela 13 - Características de um trabalho ideal.....	73
Tabela 14 - Dificuldades na relação de trabalho .....	74
Tabela 15 - Sofrimento no trabalho para os empregados.....	75
Tabela 16 - Entendimento de comunicação interna pelos empregados .....	76
Tabela 17 - Prática da política de comunicação na organização .....	77
Tabela 18 - Tempo de aplicação da política de comunicação interna .....	78
Tabela 19 - Incentivo da comunicação interna pelos empregados .....	79
Tabela 20 - Incentivo à comunicação interna pela empresa.....	80
Tabela 21 - Vantagens da prática eficaz da comunicação interna.....	81
Tabela 22 - Experiências adquiridas da prática eficaz da comunicação interna .....	82
Tabela 23 - Variáveis que dificultam a prática da comunicação interna .....	83
Tabela 24 - Variáveis que facilitam a prática da comunicação interna .....	84
Tabela 25 - Tecnologias utilizadas para a prática da comunicação.....	85
Tabela 26 - Canais disponíveis para a comunicação interna ascendente e descendente .....	86
Tabela 27 - Participação dos empregados no processo de construção das normas da organização.....	87
Tabela 28 - Processo de sistematização das sugestões internas na organização .....	88
Tabela 29 - O entendimento de estratégia pelos empregados .....	89
Tabela 30 - A comunicação interna vista de modo estratégico .....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>17</b>
2.1 O INDIVÍDUO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	17
2.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	23
2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
2.4 O TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES .....	29
<b>3 COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>33</b>
3.1 EVOLUÇÃO E PROCESSO DA COMUNICAÇÃO.....	33
3.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	37
<b>3.2.1 A importância do <i>feedback</i>.....</b>	<b>40</b>
3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	42
<b>3.3.1 A condução gerencial da comunicação interna.....</b>	<b>45</b>
3.4 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	49
3.5 COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A MELHORIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	51
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
4.2 ABRANGÊNCIA E AMOSTRA DA PESQUISA.....	58
4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	61
4.4 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS .....	64
<b>5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta a comunicação interna como contribuição para a melhoria da gestão nas relações de trabalho nos dias atuais. Para tal, deve-se refazer o percurso histórico das organizações e seus modelos gerenciais e as relações de trabalho ali estabelecidas, para, finalmente, por sua natureza humana, chegar ao objetivo do estudo: contribuição da comunicação organizacional interna para a melhoria das relações de trabalho nos dias atuais. Para tanto, é necessário entender três abrangentes perspectivas: os conceitos de comunicação, a comunicação organizacional, que engloba a comunicação interna, e a condição atual das relações de trabalho nas organizações.

A teoria para a construção do conceito de comunicação é recente, diferente de sua utilização que vem desde a própria existência do ser humano. Ela é indissociável e inerente ao homem, ser social por excelência (CHANLAT, 1993). Técnicas para seu emprego em situações diferenciadas requerem, no entanto, constante aprendizado e desenvolvimento. Dá-se por diversos formatos – falada, escrita, eletrônica, gestual ou uma combinação desses e em um contexto de códigos compartilhados com os quais se constrói significação (COHN, 1987). Essa função é assumida pelas relações sociais, que se apoiam na linguagem e têm como propósito principal a comunicação mútua (BERNARDES, 1984).

Devido ao envolvimento de todos os elementos comunicativos (formatos, relações sociais e linguagens) é gerada uma complexidade no entendimento entre as pessoas que dialogam, porque a diversidade de características pessoais e as influências culturais, sociais, psicológicas e comportamentais, que vêm através de grupos de referência como família e amigos, compõem um arcabouço de significados em cada indivíduo (THAYER, 1972); e no momento da conversação, esses diferentes arcabouços se encontram e têm interferência direta no resultado dessa troca de ideias.

Na organização, o homem se depara com outras formas de interação e comunicação, considerando três pontos de vista: os comportamentos intrapessoal, interpessoal e organizacional. Essas perspectivas refletem os conceitos individuais existentes em contato com outros modelos de pensamento e, geralmente, é iniciado o conflito – processo que coloca em evidência os valores, as crenças, as percepções, mas também traz à tona as aptidões e as inseguranças de cada indivíduo participante na comunicação (THAYER, 1972).

As empresas possuem papel fundamental dentro das sociedades, como entes geradores de emprego em primeira instância, participantes de geração de riqueza para o país (AKTOUF,

2004) e até com o papel de educador para o cidadão em geral, construindo e ditando modelos de conduta, refletindo valores e posicionamentos revelados e garantidos por ela.

No desenvolvimento dos modelos de gestão empresarial, as relações de trabalho passaram por transformações de acordo com as regras e os dogmas construídos. O indivíduo se vê cercado por uma estrutura baseada em interesses de grupos específicos e contesta uma maior participação em um ciclo de decisões organizacionais. Com isso, o cotidiano mostra a consequência de sofrimento e angústia pela divergência de aspirações (AKTOUF, 2004).

Portanto, a comunicação é base para a construção de um sentido do trabalho (MORIN, 2002), fazendo dela um instrumento que colabore para a redução do sofrimento interno. As empresas tentaram se organizar por processos sistêmicos e precisam buscar sinergia entre as diversas áreas internas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações. Com isso, elas fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços e, desta forma, a comunicação de duas vias, entre a direção e público interno, tornou-se fundamental e estratégica (MARCHIORI, 1995).

A comunicação estratégica é formada junto com as políticas da organização, assim como seu monitoramento e avaliações periódicas. Estratégia pensada a envolver grupos que tornam-se cada vez mais aptos (movimento processual) a competir em um mundo empresarial de intensas mudanças (MARCHIORI, 1995).

O estudo desse tema justifica-se pela atual precarização das relações de trabalho e pela discussão de uma possível contribuição da comunicação interna empresarial para a melhoria dessas relações, da vivência do trabalhador na organização em que atua. A partir disso está em defesa a questão da comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna, que pode ser uma tentativa de redução dos conflitos internos. Também porque a comunicação interna tem como foco a valorização do ser humano nas organizações e isso é fundamental para o crescimento delas na sociedade.

Este estudo contribui tanto para pesquisadores, acadêmicos e profissionais da área de comunicação ou áreas afins, gestores empresariais, quanto para a sociedade em geral, pois o tema poderá ser mais discutido e difundido. É preciso desmistificar a comunicação e trazê-la para o foco das discussões, visto as dificuldades enfrentadas devido a sua complexa estrutura nos âmbitos humano, técnico-operacional e de interesses organizacionais perante os conflitos encontrados nas atuais relações de trabalho. O descaso dos dirigentes e das condições de trabalho oferecidas levou ao problema deste estudo: **Como a comunicação interna pode contribuir na melhoria das relações de trabalho?**

Para orientar o processo de realização do estudo foram elaboradas as seguintes questões norteadoras para a pesquisa:

- a) Que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização?
- b) Qual é a compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna?
- c) Há interferência dos funcionários no processo de construção das normas da organização? Como?
- d) Os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna de forma estratégica?

A resposta a essas questões visa a atender ao objetivo geral, que é entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho.

Em decorrência do objetivo geral foram definidos alguns objetivos específicos:

- a) Mapear quais as principais dificuldades dos funcionários nas relações de trabalho na empresa;
- b) Analisar a percepção dos funcionários perante a aplicação prática da comunicação interna;
- c) Verificar junto aos dirigentes da empresa a sua percepção da atuação da comunicação interna como estratégica.
- d) Identificar quais variáveis impactam na aplicação prática da comunicação interna.

De modo a tornar esta dissertação compreensível, excluindo essa Introdução, a sua organização encontra-se da seguinte forma:

A seção 2 aborda a organização, revelando a evolução das teorias no contexto das relações de trabalho, analisando o indivíduo na organização, além do trabalho e suas implicações.

A seção 3 descreve sobre a comunicação com a evolução dos conceitos, o processo comunicativo, bem como a importância do *feedback*. A comunicação no aspecto individual e organizacional, com foco na comunicação interna e como esse foco é retratado na condução gerencial, como estratégia e como contribuição para a melhoria das relações de trabalho nas organizações.

A seção 4 trata dos aspectos metodológicos com a caracterização da pesquisa, sua abrangência e amostra, apresentando características das quatro empresas pesquisadas, de diferentes áreas de atuação, além dos procedimentos adotados para a coleta de dados e o perfil dos respondentes.

A seção 5 revela a análise de dados e resultados, respondendo às quatro questões da pesquisa, no contexto dos três grupos definidos como subordinados, gerentes e diretores, fazendo uma única análise das quatro empresas pesquisadas.

Finalmente, a seção 6 mostra a conclusão sobre o estudo da pesquisa e a relevância da comunicação interna no contexto das relações de trabalho nas organizações, assim como as recomendações indicadas a novas pesquisas, com abrangência às atividades e contribuições do setor de *marketing* das empresas.

## 2 ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO

Estudar o ser humano na organização é fazer uma análise do seu comportamento no trabalho e de suas relações individuais e grupais, que esse contexto implica. Nesta seção, verifica-se a inserção de conceitos de organização para que se tenha uma noção básica da abordagem do indivíduo nas relações de trabalho, demonstrando as agústias cotidianas e conflitos desse trabalhador.

### 2.1 O INDIVÍDUO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As empresas fazem parte da sociedade atual e nela encontra-se uma comunidade, na qual indivíduos estabelecem relações, principalmente através da comunicação. Podem-se identificar agrupamentos ligados sequencialmente, partes compondo o todo, escalões de coordenação e etapas decisórias.

Drucker (1954) traz o aspecto da liderança organizacional e afirma que os líderes do futuro deveriam ter sete funções essenciais:

- a) Administrar por objetivos: gerir a empresa tendo como base central o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos. Traçar objetivos é, certamente, reforçar a ideia da importância do planejamento e também de uma estratégia;
- b) Correr riscos e por período mais longo com decisões nos níveis inferiores da organização. O período do risco é relativo à área de atuação da empresa e ao momento da oportunidade de negócio, o que cabe é a avaliação da situação e a progressiva participação dos funcionários, com motivação e treinamento;
- c) Tomar decisões estratégicas: decisões que irão permear todas as outras, que serão secundárias, em toda a organização. Assim, com o planejamento, a construção da estratégia significa o sentido que a organização seguirá na busca da sua permanência no mercado;
- d) Formar equipe integrada. A integração dos membros tem suma importância no alcance de metas, porém sabe-se da dificuldade de mantê-la, devido à diversidade de objetivos e motivações, que podem gerar conflitos;
- e) Comunicar informações rápida e claramente. Cada vez mais a busca por informações corretas e claras são almejadas pelas organizações e, com isso, pode-se tomar decisões até mesmo estratégicas;
- f) Ver o negócio como um todo, de forma holística. O líder precisa ter uma visão que permita exergar a situação presente e vislumbrar possibilidades de crescimento e amadurecimento não apenas de um produto ou uma área da empresa, mas de todo o negócio;

g) Relacionar produto e indústria ao ambiente de tendências mundiais. A organização voltada para o ambiente, incentivada pelas demandas externas, extrapolando os limites da fachada da empresa e indo ao encontro das motivações de clientes e outros públicos.

A ideia de relacionar produto e indústria ao ambiente de tendências se une ao pensamento de Barnard (1968), que parte do pressuposto de que as pessoas têm motivações individuais. Quando os indivíduos concordam em cooperar, está implícita a noção da comunicação entre eles. Para o autor, a organização tem de estimular a boa vontade e incentivar atitudes positivas (motivando-as). A coesão vincula os membros de um grupo, atrelando um maior grau de intimidade, orgulho, aptidão para o exercício das metas, produtividade e padrões cooperativos (SHEPHERD, 1969).

Hoje, no conceito de Mintzberg (2010) verdadeiros líderes são envolventes com sua delicadeza e humildade, porque há engajamento no que estão fazendo. Eles trazem para fora a energia que existe naturalmente dentro das pessoas. Para a organização, é mais verdadeiro desenvolver líderes encontrando seus próprios caminhos, baseado em tradições culturais.

As contribuições dos participantes da organização para o alcance das metas variarão à medida que o atingir da meta do agrupamento facilite ou não o cumprimento das metas individuais. Se facilitar, haverá um consenso das pessoas, e, se dificultar, haverá um dissenso em relação ao que delas é exigido. Essa forma de pressão sobre os participantes pode configurar o caso da autoridade e dominação como exercício do poder.

Além de ser um órgão da sociedade, como afirmou Drucker (1975), a organização é formada por indivíduos. Esses processos e normas remetem à ideia de ecossistema, que é explorada por Bernardes (1984), a organização é um agrupamento das partes somadas às funções administrativas, envolvidos em uma hierarquia de complexidade. Drucker também descreve sobre o conceito da necessidade de unir atividades por meio de níveis de integração, sejam eles coordenadores, chefes, gerentes, líderes, diretores ou presidentes, visualizados nos organogramas tradicionais, composta de processo decisório hierarquizados, segundo três níveis: estratégico, tático e operacional.

Dentro desses níveis, com base em pesquisas de Myers (1973 apud BERNARDES, 1984), foram entrevistados desde cientistas até operários horistas e verificados os objetivos dos trabalhadores quando ingressam em uma organização e que um mesmo objetivo pode ser procurado por diferentes motivações. As explicações da Psicologia Aplicada para essa diversificação de interesses estariam na personalidade de cada um. Segundo Bernardes (1984), a pesquisa americana revelou que as metas ligadas ao trabalho em si predominavam

sobre as relacionadas com a amizade dos companheiros, exatamente o contrário do evidenciado pela pesquisa brasileira.

O quadro 1 ilustra as três classes de objetivos procurados nas organizações, no âmbito da tecnologia, aqueles que dependem do próprio funcionário, que dizem respeito ao trabalho, a execução do serviço, ter responsabilidade e autonomia e aprender e se desenvolver; no âmbito da instituição são os objetivos que envolvem a estrutura disponível na organização para o desenvolvimento do trabalho a ser exercido pelo funcionário, seja no sentido físico ou psíquico, como a organização ser bem administrada, trabalhar sob chefias competentes, ganhar salário condizente e gozar de benefícios, bom ambiente físico de trabalho, desfrutar de prestígio; e no âmbito da expressão são os objetivos que envolvem sentimentos pela relação com o outro, como gozar da amizade das chefias e ter bom relacionamento com os companheiros.

Quadro 1 - As três classes de objetivos procurados nas organizações

<b>Tecnologia</b>	<b>Instituição</b>	<b>Expressão</b>
Terminar a tarefa começada.	A organização ser bem administrada.	Gozar da amizade das chefias.
Ter reconhecido o serviço executado.	Trabalhar sob chefias competentes.	Ter bom relacionamento com os companheiros.
Ter responsabilidade e autonomia.	Ter oportunidades de promoção.	
Aprender e se desenvolver profissionalmente.	Ganhar salário condizente e gozar de benefícios.	
	Não ser despedido.	
	Bom ambiente físico de trabalho.	
	Desfrutar de prestígio.	
	Usufruir de poder.	

Fonte: Bernardes (1984, p. 53).

Todavia, em contraste a isso, a competição costuma ser a cultura real implantada nas empresas hierarquicamente estruturadas, na qual a cooperação entre agrupamentos fica dificultada pela não valorização social e organizacional, ainda com ênfase na hierarquia de cargos e não no conhecimento dos especialistas. Com isso, os indivíduos não percebem meta única, mas um elenco delas – muitas, à competição e poucas, à cooperação (BERNARDES, 1984).

Na relação com o chefe superior, o novato que entra no agrupamento aceita o comando, na medida em que “uma ordem deve ser cumprida não porque emane de quem tem autoridade, e sim, porque as pessoas a quem é dada, a consideram exata.” (WAHRLICH, 1986, p. 46). Contudo, apesar de os empregados fornecerem trabalho, que é uma necessidade

do padrão, eles também podem suspendê-los ou restringí-los, o que pode representar uma fonte de poder aos empregados (BERNARDES, 1990).

Outra dimensão da organização é entendida com uma estrutura em que duas ou mais pessoas trabalham para alcançar um conjunto de objetivos (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 1996), produzindo um produto ou um serviço em prol de uma demanda consumidora, através de seus processos, métodos, forma de conduta, regras e normas estabelecidas e divulgadas de forma explícita ou tácita.

Com isso, a posição do fluxo de informações e o organograma vertical deixam claro que o poder está sob o comando de poucos e, conseqüentemente, a obediência está diretamente atrelada à maioria dos empregados. Morgan (1996) trata da organização através de metáforas e a primeira delas é chamada máquina, devido ao período pós-guerra no qual regia o sistema mecanicista, de valorização do processo produtivo, por meio das máquinas e equipamentos disponíveis.

Morgan aborda, ainda, outras metáforas, como a denominada de organismo vivo, que é a forma como a organização se adapta perante a constante mudança do ambiente; chamada cérebro, quando a aprendizagem é construída a partir da produção do conhecimento; cultura, quando os empregados que são imbuídos dos mesmos valores podem interpretar as situações de forma semelhante; sistema político, nos momentos de conflito-conciliação entre os diversos interesses existentes; prisão psíquica, onde os funcionários estariam presos ao poder da organização; sistema de fluxo e transformação, quando as organizações influenciam o meio ambiente e vice-versa e, finalmente, instrumento de dominação, onde é aplicado severo poder aos seus empregados.

Com essa dominação na organização podem ocorrer muitos paradigmas e conflitos, também por causa da diversidade de pessoas reunidas no mesmo espaço: são valores, costumes, hábitos, crenças e atitudes diferentes que se encontram sob o mesmo comando. O formato de funcionamento de uma organização que conhecemos hoje é reflexo da herança de muitos embates pessoais, sociais, culturais, ideológicos e políticos. Neste momento, os interesses são evidenciados e percebe-se que subgrupos são formados, havendo, muitas vezes, um grande conflito em proveito da defesa do interesse individual ou de um grupo em específico (SAVIANI, 1997).

Nesse contexto, a relação entre padrão e empregado é a primeira condição explícita que o funcionário se depara quando começa a trabalhar em uma organização. A partir daí, os paradigmas acontecem quando há uma dissonância entre o que se diz ou o que está escrito e o que se faz na organização. As atitudes exercidas pelos patrões – que podem ser estendidas aos

supervisores, gerentes, coordenadores e diretores – refletem na resposta apresentada pelo funcionário.

O impacto como resposta é emitido sob diferentes formas. Características de humor, motivação, reclamações, fofocas, intrigas, queixas, antipatia, interatividade, entre outras, revelando o ambiente em que vive este indivíduo. Ele passa por conflitos consigo mesmo e perante aos colegas, pois possui medos e inseguranças que permeiam este ambiente. O choque entre as culturas e os valores individuais com aqueles construídos pela empresa podem representar sincero embate entre as partes.

Para Ferreira (1997), a tomada de decisão reflete um desses choques, mas as grandes escolhas são definidas em cargos da alta administração. Entretanto, a participação neste momento pode ser de interesse do empregado, pois ele deve se sentir parte integrante da organização em que trabalha. Ele pode criar a expectativa de ser consultado e que sejam considerados os seus conhecimentos em defesa daquele desafio, pois, quando se trabalha com prazer e vontade, é natural se desejar o melhor resultado pelo esforço aplicado.

Essas imagens construídas sobre a organização são o reflexo das expressões e observações de atitudes e interações entre os funcionários, e também deles com os outros públicos como governo, fornecedores, sindicatos, consumidores e parceiros em geral. Através de estudos, sabe-se que o indivíduo, no contexto organizacional, vive conflitos quando na implantação de modelos teóricos que regem a gestão de líderes organizacionais.

O conceito tratado no *Handbook* de Estudos Organizacionais diz que a organização é uma ordem socialmente construída e sustentada, fundamentada em conhecimento, rotinas práticas e em mecanismos técnicos que mobilizam as pessoas em suas interações e discursos do dia-a-dia (CLEGG; HARDY; NORD, 1998, p. 77).

Outro ponto de vista complementar é o de Argyris (1999), que tenta conciliar as necessidades do indivíduo com as da organização. Critica sistemas rígidos oriundos da administração científica por desprezarem as necessidades sociais e pessoais do indivíduo. Ele crê que todo indivíduo deve atingir seu potencial. O problema da motivação não é como criá-la, mas para onde canalizá-la. Portanto, desenvolver competência interpessoal em organizações tornará as pessoas mais amadurecidas em suas perspectivas, pois elas começarão a utilizar toda sua energia psicológica em prol dos objetivos da organização.

Já Sandroni (2001) traz uma definição mais racional e diz que organização é o “conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) que mantém uma empresa em funcionamento”. Essa estrutura de funcionamento envolve não somente a sua parte física, quantidade e qualidade de equipamentos, e insumos materiais

diversos necessários ao andamento das atividades, mas, também, a mão-de-obra do trabalhador, a produção do conhecimento, o desenvolvimento do fluxo de informações e de seu crescimento.

Entretanto, o conceito que este trabalho se propõe trata a organização como local – físico ou virtual – onde existem pessoas. A partir disso, devem ser feitas análises do que acontece na sua inter-relação: comunicação, atitudes, interesses e conflitos, baseando-se na definição de Duarte (2002): meio para obtenção de um objetivo, por intermédio de delegação, relações estruturais, divisões funcionais e especializações, então se percebe que a hierarquia e a sua valorização ainda estão presentes na maioria das organizações atuais, mesmo já percebendo um movimento de teorias organizacionais que pretendem minimizar os extensos níveis dessa pirâmide.

Na opinião de Bowditch e Bueno (2004), além dessa inter-relação interna, a organização é vista como sistema aberto, no qual seus administradores precisam ter atenção a todo instante às mutações que ocorrem, para que possa ter sucesso e sobreviver ao logo do tempo. Segundo esses autores, é raro que alguma tendência do macro ambiente empresarial deixe de influenciar, de algum modo, as operações internas.

A organização é, de um lado, símbolo de evolução e desenvolvimento e, de outro, sofre com paradigmas e conflitos próprios. É característica da organização enquanto símbolo da evolução, porque fez com que os administradores pudessem experimentar diversos formatos de gestão no decorrer da sua história, também no comando e posicionamento na sua relação com os seus empregados, com as outras organizações e com o ambiente externo em que está inserida.

Na sociedade, os indivíduos que não estão alinhados às regras são vistos como seres imaturos e transgressores que não assimilam adequadamente os valores, o não-conformismo torna-se suspeito. O comportamento dito correto, segundo os regulamentos, é imposto coercitivamente. Se a situação for solucionada, será antes pela força do que por discussão ou conciliação, em nome do controle do lucro e divisão do trabalho, gerando um humanismo enganador e destrutivo (AKTOUF, 2004).

Esse fato eclode na relação de troca entre sociedade e organização, na qual são produzidos bens e serviços para suprir as necessidades de outros grupos sociais. Para tanto, é necessário que haja um mínimo de entendimento interno nas organizações, para que os bens que são produzidos possam cumprir o seu propósito comercial estabelecido. Porém, nem sempre a atenção ideal é dispensada para haver um entrosamento interno entre as pessoas, no cotidiano organizacional.

Além dos aspectos individuais, torna-se fundamental o acompanhamento da evolução das teorias da administração, porque revela a influência social vigente na atividade do trabalho realizado por um grupo.

## 2.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A maneira como a organização é encarada na sociedade se altera, entre outros fatores, baseada na própria evolução do autoconhecimento humano. É necessário entender que a comunicação perpassa setores internos da organização, assim como os modelos técnicos de cada teoria, e o modelo orgânico sugere que as responsabilidades podem mudar rapidamente, por exemplo, a posição do funcionário no organograma não é fixa (CLUTTERBUCK; CRAINER, 1993). Para Clegg, Hardy e Nord (1998), o crescimento das organizações, com a Revolução Industrial, representou um avanço da razão, liberdade, justiça e da possibilidade de erradicação da ignorância, coerção e pobreza, além de ser uma solução para a ordem social.

Entre 60 e 70 veio a teoria da contingência e entra em cena o ambiente externo. De acordo com a teoria econômica neoclássica, no mercado seria equilibrado o preço e o custo. Quando utilizado pensamento racional, de reduzir custos e aumentar retornos, os estudiosos se convencem da importância da organização, sua eficiência e modelos orgânicos. Esse entendimento veio acrescentar a concepção da organização como espaço de estudo e desenvolvimento da relação estrutura e função (CLEGG; HARDY; NORD, 1998).

Entre 70 e 80 nasce o conceito das organizações baseadas no mercado, devido ao crescimento desse e ao populacional. Os fatos externos de mercado se sobrepõem ao determinismo humano. No final do século XX, a racional estrutura organizacional dá lugar a outras reflexões mais democráticas e flexíveis, pois há, de fato, uma mudança constante social e política.

Consideremos também a grande contribuição das Teorias Críticas e a Pós-modernista, que brotaram no final do século XX, nos anos 80. Elas defendem a forma mais ampla do racionalismo, a inclusão de mais grupos na determinação social e a superação na comunicação distorcida. Essas duas teorias – Crítica e Pós-moderna – contribuem muito para a reflexão do que vem a ser o funcionamento de uma organização. Cada uma com a sua característica mais importante, ação comunicativa racional, análise e responsabilidades, respectivamente.

A contribuição dessas teorias é que chama a atenção para os “valores e prioridades articulados no lugar de trabalho” (CLEGG; HARDY; NORD, 1998, p. 245) e que sem a utilização da razão instrumental haverá conflito nas condições de trabalho, nas relações

sociais internas, assumindo, dessa forma, o controle do raciocínio dos empregados e consumidores, além do código do dinheiro, consumismo e destruição do ambiente (desperdício e poluição).

Entretando, segundo Uribe (2005), há hoje o paradigma mecanicista que trata da otimização do trabalho através da divisão entre “os que pensam e os que fazem”, na qual reside a ideia do homem recurso e o homem coisa (coisificação); e o paradigma organicista, que prega o valor da cultura organizacional, a administração, a administração por valores, gerência participativa, gerência do conhecimento, simbolizando organizações que aprendem.

Além disso, é fundamental considerar, que nos últimos anos tem crescido o papel da Tecnologia da Informação (TI), devido à integração de duas áreas, informática e telecomunicações. A TI é hoje componente vital na configuração competitiva das organizações (PEREIRA; DORNELAS, 2010). Ainda para esses autores, a TI evoluiu, em um curto espaço de tempo, do suporte administrativo para a posição estratégica do negócio, incrementando qualidade e melhorando operações, até mesmo para acompanhar a evolução do mercado.

Silva e outros (2010), concordam com essa realidade, porém acrescentam e ressaltam a dependência que se cria entre tecnologia e organização. Com isso, inevitavelmente haverá mudanças na organização e em suas capacidades, alterando a rede de relações em todos os níveis hierárquicos, no contexto do poder e controle.

Por outro lado, observa-se uma resistência na utilização de ferramentas de TI, tanto dentre os subordinados, como os de nível gerencial, sendo consequência da falta de conhecimento dos benefícios, falta de treinamento ou outro aspecto (MALAQUIAS; ALBERTON, 2011).

O que as organizações precisam hoje é de mais do que linguagens, é de um projeto de construção em conjunto que valorize as necessidades do homem na melhoria das relações de trabalho nas organizações.

### 2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Assim como as relações sociais, o trabalho está presente na vida do homem na sociedade industrial e reflete uma necessidade pessoal e social. Não há sociedade concebida sem trabalho humano. Ele pressupunha garantir a subsistência da família do campo e foi substituído a cada momento pela corrida ao capital, além disso a satisfação e a motivação devem ser sensações atreladas ao exercício da atividade profissional. Hertzberg (1959, apud

GOLDHABER, 1999), em seus estudos sobre motivação, defende que se as condições internas não forem satisfeitas a motivação no trabalho pode ter dificuldades.

A intenção que vigora na vontade de participar, interagir e acrescentar é condizente perante a potencialidade do ser humano. Para Shepherd (1969), de acordo com a teoria de George Homans, o sentimento é um elemento que, ao lado da atividade e da interação, define o comportamento dos membros de um grupo. Esse sentimento poderá vir externamente – imposto pelo chefe ou empresa, ou internamente – através da relação entre os membros do grupo.

Há dificuldade de encontrar esse sentimento em outra forma de relação de trabalho que se dá através do emprego temporário, por exemplo. De acordo com Shepherd (1969), há uma desregulamentação do mercado de trabalho, pois o padrão de emprego foi o formato que a sociedade definiu e se caracteriza através do pagamento de salários, férias, horas extras, transporte e seguros. Porém, com a chegada da terceirização, muitos desses itens não são levados em consideração, somada a falta de motivação ou até exclusão de programas de incentivo aos que são desenvolvidos para os funcionários de emprego padrão.

Segundo Lopes (1980), uma pesquisa marcou época sobre as considerações da motivação no trabalho, chefiada por Elton Mayo, que durou de maio de 1927 a julho de 1932, para observar se mudanças nas condições ambientais de trabalho afetariam o comportamento dos empregados. As variações introduzidas seriam para melhor: maior incentivo salarial, menor número de horas diárias de trabalho, redução da semana de trabalho, períodos de repouso durante as horas de trabalho e regresso às condições originais. Então, verificou-se que o resultado da produtividade tem relação direta com as reações pessoais frente às relações do grupo. Houve ausência de fadiga, melhoria na qualidade do trabalho e dos laços íntimos de amizade. Então, concluiu-se que:

- a) A motivação é o mais importante fator. A vontade de fazer algo é o que movimenta as atividades humanas na organização, a ação que tem início da etapa interior reflete no resultado da produtividade;
- b) O incentivo econômico não é o mais relevante. Percebeu-se que, na essência, o material ficou em segundo plano quando se trata de motivação. É importante, porém, não o primordial;
- c) A questão do problema está na supervisão, porque está na liderança o início da engrenagem organizacional, faz parte dela mencionar os rumos a serem tomados;
- d) A supervisão democrática encoraja a iniciativa individual. Quando há espaço para opinar e sugerir, o funcionário pode se sentir fortalecido e motivado, e a empresa é vista como espaço de democracia e participação;

- e) O aconselhamento é importante instrumento de motivação, sobretudo à medida que ocorra crença nas informações transmitidas e em vivências contextualizadas;
- f) É importante as boas relações interpessoais e satisfação social. Como afirma Chanlat (1993), o homem é um ser social por natureza, as inter-relações positivas com o outro, fortalece seu desempenho na empresa;
- g) O problema é assegurar a cooperação do pessoal, pois da motivação pessoal até o bom desempenho profissional, é um percurso que contém variáveis, além da diferença do tempo de assimilação e da prática da cooperação de cada funcionário.

Com isso, a idéia de mecanização no escritório também foi se tornando realidade. De acordo com Bravernam (1987), duas ou três gerações após Taylor, a teoria do controle de tempos e movimentos foi direcionada para a área do escritório. Foi elaborada uma tabela, na qual grandes empresas como a General Electric Company e a Stanford University permitiram a medição das atividades de seus funcionários de escritório, adotando um tempo padrão para cada atividade desempenhada nesse contexto.

O trabalho no escritório também foi cada vez mais manual, assim como ocorreu com os trabalhadores de chão de fábrica. As atividades eram subordinadas a ponto de ser bastante simplificadas, portanto não se exigiam grandes níveis intelectuais desse trabalhador. Através de cartão perfurado e teclas, os funcionários operavam o computador e mecanizavam as tarefas também nesse local.

Além disso, a posição de líder no trabalho passa a ser um empregado subjulgado com regras autoritárias e que geram sofrimento psíquico. Para Boudon e outros (1990), o trabalho é uma aplicação da postura sociológica aos problemas da indústria e do modelo assalariado de acordo com conjuntos que se evidenciam: a divisão e a organização do trabalho; a duração, os ritmos e tempos do trabalho; as questões da qualificação, salário, emprego, trabalho feminino; estudos sobre os sindicatos e os conflitos sociais.

Na distribuição de tarefas, o controle e a coordenação são guiados pelos líderes da organização, na qual a comunicação é primordialmente vertical, com comunicação horizontal raramente estimulada, contando-se com elevado grau de conformismo. Isso significa que a trajetória do desenvolvimento social está transformando instituições modernas em um novo e diferente tipo de ordem social, pois o homem trabalha porque foi ensinado, tornou-se um fator cultural e econômico.

Para Clutterbuck e Crainer (1993), quando surge uma possível mudança, as pessoas não a avaliam unicamente de acordo com as metas da organização, também encaram o

impacto que poderá ter sobre suas próprias carreiras. Se elas acham que terá efeito negativo farão todo o possível para obstruir a mudança, mesmo que aparentem apoiá-la em reuniões do sistema formal. Ainda que a mudança não afete diretamente as perspectivas de avanço na carreira de um dirigente, poderá alterar o equilíbrio de forças perante seus colegas. Além do mais, ele utilizará redes e técnicas de obstrução informal para sustar a mudança ou adaptá-la em prol de sua posição.

No entanto, para Enriquez (1997), as organizações sempre foram sistemas simbólicos e imaginários a fim de modelar e induzir o comportamento dos empregados para a sua dinâmica. De tal modo, se ela consegue imprimir a sua marca sobre o pensamento do grupo, então ela espelha uma identificação como nação, gerando nos envolvidos um sentimento de pertença, dando impulso à motivação interna para que sejam cumpridos os objetivos corporativos.

Ainda para esse autor, existir no mito e no simbólico é compartilhar os fantasmas e aceitar-se como indivíduo das pulsões e indivíduo social. É experimentar a admiração e, às vezes, o terror pelos seus chefes, que pagam os empregados em troca da dominação. Mas, ao mesmo tempo, viver no mito é refugiar-se nas emoções da comunidade, na ilusão comunicada e na alienação consentida. Com isso, a metodologia de trabalho tem a finalidade de direcionar, ordenar (ou lutar contra) os desejos dos diversos grupos sociais existentes na organização, com referência às suas condições de trabalho, mesmo que o trabalho seja considerado “um dos elementos constitutivos do ser humano.” (ENRIQUEZ, 1999, p.69).

Nesse contexto estão as aquisições e fusões empresariais, nos quais houve um momento de reestruturação, permitindo que os oligopólios se tornassem menos competitivos e que ficassem com grande margem de lucro, assim como a privatização de empresas públicas, que também foi um movimento somado ao investimento muito mais crescente na bolsa de valores e reduzindo na cadeia produtiva. Para tanto, Enriquez (1999) destaca que uma reação popular poderia ser a solução do resgate da precarização do trabalho, através, basicamente, da ação do estado, da comunidade e do mercado, ou seja, na combinação dessa tríade. Há o fim do estado de bem-estar social, o qual levou os trabalhadores ao medo e à insegurança.

O trabalho é necessário, porém as necessidades humanas, como participação, informação e interação para um bom ambiente interno, devem ser levadas em consideração. Entretanto, o que se vê é o uso precário da força de trabalho, conflito presente na parte estrutural das organizações. Mais do que uma situação administrativa, é uma questão social.

Então, segundo o pensamento de Kanaane (1999), a concepção contemporânea implica a redefinição do sistema de trabalho, através da flexibilização das relações de poder e

autoridade e fazendo fluir os níveis de comunicação com interação entre os funcionários. Porém, a realidade é que a rotina está morrendo nos setores dinâmicos da economia e a maior parte dos trabalhadores permanece inscrita nos tempos do fordismo (SENNETT, 2000).

Com isso, os que estão na base do organograma empresarial se isolam das discussões para não se envolverem no processo. A insatisfação vem de diversos fatores que ocorrem nas organizações. É tarefa do empregado conhecer e se adaptar rapidamente a critérios rígidos de comportamento interno e dirigida ao público externo (DEJOURS, 2001). Essa insatisfação é reflexo do acúmulo de acontecimentos insatisfatórios da sociedade e do tratamento que é dado ao homem na organização. Percebe-se uma falta de diálogo interno, fundamentando-se na visão mecanicista atual do mundo e isso não é uma maneira apropriada para o relacionamento interpessoal (BRANCO; VERGARA, 2001).

A partir das inovações e da abertura dos mercados com a chegada da Internet, o mundo passou a ser chamado de ‘aldeia global’ e surgiram outras escolas de tendências contemporâneas, preocupadas com questões como cultura, ambiente, relações de poder, participação de funcionários e psicanálise, todavia os teóricos ressaltam momentos de angústia do trabalhador, isso é o que Dejours (2001) chama de sofrimento no trabalho, que é uma realidade que começou há algumas décadas, na qual, ao mesmo tempo, existe a banalização do conflito, do medo, do desemprego e da exclusão social.

Muitas vezes, as organizações não admitem a existência do conflito, pois assimilam que isso representa perda de controle, ou seja, o conflito é visto de forma negativa (McINTYRE, 2007). Seus efeitos positivos foram percebidos, fundamentalmente, na segunda metade do século XX, acompanhados de certa negociação, para que não haja em demasia e que vire o caos, assim, é preciso gestão (CARVALHO FERREIRA; NEVES & CAETANO, 2001; RAHIM, 2001 apud McINTYRE, 2007).

Dois tipos de conflitos são destacados por Lehn e outros (2008), que são: os conflitos de relacionamento - desacordos sobre questões pessoais e os conflitos de tarefa - discordâncias sobre a atividade a ser realizada. “O conflito de tarefa pode ser considerado como algo funcional, uma vez que pode enriquecer a compreensão entre os colegas da equipe” (SILVA; PUENTE-PALACIOS, 2010, p. 207).

Com a crise do capitalismo, no período pós-toyotismo, segundo Antunes (2008), houve uma nova forma de organização do trabalho, na convivência entre as classes sociais, chamada de cooperativa. Nisso, está embutida a aceitação dos trabalhadores nas condições impostas pelo capital, com a fase concorrencial e competitiva, gerando a mais greve das consequências, que é o desemprego estrutural.

Para esse autor há um processo contraditório, pois de um lado é reduzido o número de operariado nas indústrias, e do outro aumenta-se o contingente do sobproletariado, do trabalho precário no setor de serviços, incluindo as mulheres e excluindo os mais novos e os mais velhos. Com isso, vê-se cada vez mais homens e mulheres trabalhando muito, em ritmo e intensidade semelhante à fase inicial da Revolução Industrial, com a redução do trabalho estável. Isso é causa da crescente tendência da precarização do trabalho em escala global.

No que tange aos rendimentos, os trabalhadores mais escolarizados devem ser mais produtivos e também ocuparem os melhores postos de trabalho. Esses postos possuem acesso a novas tecnologias (*internet*), acarretando maior produtividade e, conseqüentemente, maiores rendimentos salariais, do que um trabalhador sem acesso a elas (REIS; AMBROZIO; MACHADO, 2011).

Com esses dados, pode-se refletir nos impactos gerados pelo trabalho, principalmente o que é desenvolvido nas organizações, suas conquistas e seus desafios.

## 2.4 O TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES

No ambiente de trabalho, o autoritarismo ainda é grande, com isso a ansiedade e o conflito participam do dia-a-dia empresarial; tanto na interação da empresa com o público interno quanto no contato com o externo. A conduta de trabalho é redirecionada várias vezes a depender das diversas mudanças do ambiente competitivo.

Na atualidade, há uma ausência de consciência histórica (CHANLAT, 1984), então é necessário fazer questionamentos a respeito da condição humana nas organizações, pois a competitividade traz um novo olhar do trabalho, que é validado através do seu resultado. Gouldner (1920-1980) demonstrou que qualquer organização será deturpada pelas pessoas, a menos que elas concordem com seus valores e metas, tendo a consciência da dificuldade da relação entre pessoas (CLUTTERBUCK; CRAINER 1993).

A produção e as transformações geradas pelo trabalho humano são frutos da interação em um grupo. Os grupos são formados e, com isso, é inevitável que a comunicação ocorra. É possível dizer que remuneração, o ambiente de trabalho e a perspectiva de carreira são pilares importantes para que o funcionário possa se fidelizar à empresa. No ambiente organizacional faz-se necessário interagir com colegas para obter maior e melhor desenvolvimento das tarefas e o trabalho se desenvolve muito se houver informação compartilhada, pois para que o indivíduo seja criativo, é necessário uma combinação de elementos e informações – as mais

variadas –, caso contrário, uma cabeça vazia de conhecimentos, criará poucas coisas (AKTOUF, 1996).

Nos últimos tempos, a preocupação com o custo operacional está se tornando cada vez maior nas pequenas, médias e grandes empresas. A “empresabilidade” (SAVIANI, 1997) significa que o funcionário que continua na organização, após vários momentos de demissão, vai exigir garantia de emprego, em contrapartida da condição de generalistas que devem se tornar, devido ao agrupamento de novas funções e aptidões, exigido para o novo momento de trabalho. O quadro de funcionários se torna mais enxuto e os poucos que permanecem têm a obrigação de aprender outras tarefas e garantir a mesma responsabilidade de antes.

A situação é agravada pela falta de comprometimento no medir o desenvolvimento do empregado para o encaminhamento do plano de carreira prometido. Promessas de crescimento profissional são tênues, sem um cronograma concreto direcionado a cada indivíduo, e como há uma acomodação das pessoas em prol de garantir a segurança em seu cargo a empresa passa a não ser questionada. Enfim, perante toda transformação constante da organização deve haver uma reintegração do funcionário à empresa, mas essa orientação não corresponde à realidade.

Paradoxalmente, os próprios trabalhadores forjam as respostas encobrendo as condições de sua própria exclusão subjetiva, defendendo e sustentando dados falsos em prol da sua manutenção no emprego sem questionar ou debater sobre as reais condições de trabalho por eles enfrentadas, relegando a importância da solidariedade com o grupo. Quando acontece a alta rotatividade de trabalhadores, gera-se o medo de perder o emprego, mantido pela constante ameaça dos seus dirigentes. Daí o medo de falar e de interagir através de uma comunicação aberta (DEJOURS, 2001). A ameaça é um tormento psicológico e, com essa pressão, o trabalhador tende a cometer erros para que, posteriormente, a empresa se utilize dessas falhas para demiti-lo.

Apesar do peso sempre presente dessas relações de subordinação e da redução da comunicação à transmissão de ordens e diretrizes, emerge uma comunicação autêntica: a da hierarquização das relações de trabalho, nas quais a comunicação é um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores (DAVEL; VERGARA, 2001).

Com isso, de acordo com Antunes (2002), como o foco deixa de ser a cadeia produtiva e passa a ser a acumulação de capital, os empregados foram isentos de atenção e as decisões são tomadas pelas classes gerenciais da organização, ou seja, é a subordinação do trabalho ao capital. Tem-se o trabalhador dissociado do sentido do seu trabalho por causa do acelerado ambiente mutável das organizações (CURVELLO, 2002b).

Pode-se constatar outra nítida mutação da forma de trabalho, a temporária. Principalmente após a década de 1980, segundo Antunes (2008), houve um aumento das empresas de terceirização para atender à demanda do trabalho temporário e, o pior, trabalho desregulamentado, sem carteira assinada e sem direitos resguardados. Desde o momento da contratação, pouca importância se dá aos aspectos comportamentais. Não há análise mais criteriosa. O funcionário ingressa ao seu posto de trabalho sem investidura de um estágio planejado, sem conhecer os objetivos da empresa, os departamentos etc. No máximo são apresentados ao chefe sem ter a noção de quem é e o que faz. Os planos de carreira apresentam-se de forma subjetiva e dependem de avaliações unilaterais.

Em contraponto a isso, Morin (2002) retrata as características de um trabalho que tem sentido, através de três patamares: no primeiro, são apresentadas diversas definições desse trabalho que tem sentido; no segundo, o autor abrange as características que esse trabalho deve possuir para que tenha sentido e no terceiro patamar é revelado os princípios que a organização deve guardar para difundí-los entre seus funcionários, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Características de um trabalho que tem sentido

Um trabalho que tem sentido é um trabalho que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado.	Finalidade. Eficiência.	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados. Racionalidade das tarefas.
É intrinsecamente satisfatório.	Aprendizagem e desenvolvimento de competências. Realização e atualização. Criatividade e autonomia. Responsabilidade.	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa. Desafios e ideais. Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas. <i>Feedback</i> sobre o desempenho.
É moralmente aceitável.	Retidão das práticas sociais e organizacionais. Contribuição social.	Regras do dever e do saber viver em sociedade. Valores morais, éticos e espirituais.
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias.	Afiliação e vinculação. Serviço aos outros.	Trabalho em equipe. Relações do tipo cliente-fornecedor.
Garante a segurança e a autonomia.	Independência financeira. Saúde e segurança.	Salário apropriado e justo. Boas condições de trabalho.
Mantém ocupado.	Ocupação.	Carga de trabalho adequada.

Fonte: Morin (2002, p. 18).

Reunindo-se os três patamares, sugere-se que a relação de trabalho na organização possa ter uma fluência positiva e transparente através da minimização de fatores como ambiguidade, sobretudo com uma efetiva atuação das ferramentas de comunicação interna e redução de níveis hierárquicos, para que a organização disponha de uma melhor estrutura física e psíquica aos que lá convivem cotidianamente.

A idealização do que pode ser realizado através de um processo de comunicação estruturado pode resgatar o início da concepção de que o ser humano é um ser comunicativo e social por natureza. Provas existem e diversas experiências já comprovaram que o homem pode ser estimulado para produzir focado em objetivos.

### 3 COMUNICAÇÃO

De uma forma ou de outra, o ser humano comunica-se. Mas, para comunicar-se com eficácia, tanto no aspecto individual, como no organizacional é preciso conhecimento e prática. Nesta seção, são apresentados a evolução dos conceitos, o processo comunicativo da natureza humana e, de acordo com o foco desse trabalho, a comunicação interna como estratégia e como contribuição para a melhoria das relações de trabalho nas organizações.

#### 3.1 EVOLUÇÃO E PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

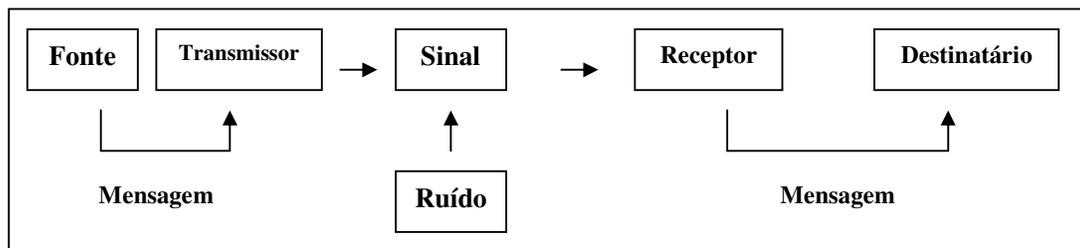
A comunicação sempre existiu e são inatas suas formas primordiais como o riso e o choro, pois como são expressões visíveis no rosto, não precisam ser aprendidos. Todos os outros gestos parecem ser símbolos culturais, cuja manipulação é adquirida no decorrer da vida, como a língua e a escrita que são sistemas de sinais que reproduzem o momento histórico da sociedade em que se vive (THAYER, 1972).

A comunicação realiza-se muitas vezes com a utilização de vários meios ao mesmo tempo, por isso é complexa e ambígua, e pode gerar desentendimentos em alguns momentos, pois fatores não-verbais como tom de voz, fatores gestuais e comportamentais podem causar contradições no conteúdo da mensagem. A linguagem evoluiu e os grupos humanos se desenvolveram (GOLDHABER, 1999).

Para entender o processo comunicativo é preciso verificar a evolução de conceitos através dos chamados modelos. Os estudiosos desenharam graficamente a tradução de uma relação comunicativa entre pessoas. Segundo Schuler (2004), a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, sendo assim um processo universal. Há alguns modelos de comunicação desenvolvidos. O modelo mecanicista foi desenvolvido por Shannon e Weaver, em 1949, e foi largamente utilizado como ponto de partida para explicar o processo comunicativo, como ilustra a figura 1, no qual é revelado que o objetivo da fonte é emitir uma mensagem em direção ao destinatário.

Nesse modelo do processo comunicativo, a mensagem, quando sai da fonte, percorre um caminho, passando pelo transmissor, que gera um sinal, no qual geralmente há ruído (barulho, interferências, mau contato etc), atingindo o receptor, que por sua vez vai passar a mensagem, finalmente, ao destinatário. O modelo é mecânico e revela uma fotografia estática do processo. Foi a primeira ilustração a representar um entendimento sobre a comunicação, que é inerente ao ser humano desde o instante do nascimento.

Figura 1 - Modelo mecanicista do processo de comunicação



Fonte: Schuler (2004, p.12).

Os modelos mecanicistas, quando aplicados à comunicação humana e social, tendem a apresentar a comunicação sem manifestação intencional, exceto de transmitir a mensagem, privilegiando a fonte das mensagens, dando a entender que ela é a sua criadora. Esse modelo foi criticado por não contar com outros aspectos da comunicação humana. Ressaltava-se a fonte e o receptor, como equipamentos, transmissores e destinatários dos sinais, e apenas de mensagens e de ruídos perturbadores dessa transmissão.

Os modelos psicológicos (década de 70) começam a tratar fonte e receptor como pessoas, em que os autores mais conhecidos são Hoveland (1972) e Berlo (1960). De acordo com esse modelo, quando o receptor é estimulado pela mensagem, processa, em seu campo interno, sua interpretação como resposta. Para que o entendimento ocorra são considerados, também, aspectos da experiência de vida, atitudes, conhecimento, situação social e da cultura tanto da fonte quanto do receptor. Esses e outros fatores, como o conteúdo, características do comunicador e dos meios, provocam os chamados efeitos observáveis da comunicação, como mudança de atitude, de opinião, de percepção, de afeto e de comportamento.

Evoluiu-se um pouco mais e o momento teórico desenvolvido na década de 80 nas organizações foi a teoria comportamental, que trouxe a reflexão da importância do bem-estar do ser humano na organização. Com isso, para Schuler (2004), essa teoria considera a influência de grupos sociais na comunicação, tais como indivíduos, significados e sentidos que são também socialmente construídos. Essa concepção faz parte do modelo sociológico do processo comunicativo e, logo em seguida, ao modelo semiológico assinado por Saussure (1969 apud SCHULER, 2004), que resgata a Semiologia – ciência que estuda os signos, pois de acordo com Pierce (1940 apud SCHULER, 2004), esse campo de estudo trouxe um olhar analítico aos sistemas como sons, imagens, gestos, cores, objetos e poses, desde que sua utilização obedeça a rituais com linguagem compartilhada por determinados grupos sociais.

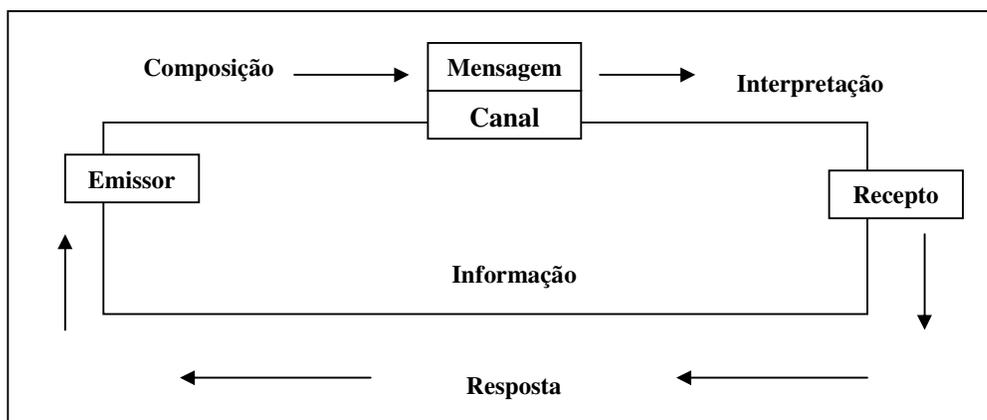
Além do compartilhar de significados, a funcionalidade da comunicação também se destaca dando origem ao modelo sistêmico, no qual há a descrição dos processos da

comunicação, compreendendo sua dinâmica e seus efeitos gerais sobre as pessoas que se comunicam em um determinado contexto. Esse modelo traz a dimensão estratégica das comunicações humanas, havendo destaque aos objetivos da comunicação e as formas de percepção das mensagens ou dos resultados obtidos com os esforços da comunicação (SCHULER, 2004).

Assim, o modelo de comunicação na figura 2 está baseado na convergência dos estudos citados e fazem parte do chamado Sistema de Comunicação, onde o **emissor** é a fonte das informações, aquele que tem uma mensagem a transmitir; o **canal** é o meio por onde a mensagem passa; a **mensagem** é a informação que se quer transmitir ao receptor; e o **receptor** é aquele que recebe a mensagem emitida e pode apresentar três tipos de comportamento: um passivo, um reativo e outro pró-ativo.

No comportamento passivo, o receptor não utiliza as informações que chegam aos seus sentidos; no reativo, ele percebe as mensagens e reage a elas; e no pró-ativo, o receptor procura ou provoca a emissão da informação que ele deseja.

Figura 2 - Sistema de comunicação



Fonte: Schuler (2004, p. 12).

Cabe salientar que, nesse modelo, a diferença fundamental é a inserção da retro-alimentação, “pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta” (MATOS, 2004, p. 56), visto que emissor e receptor podem ser uma pessoa, várias pessoas, uma organização ou toda uma sociedade e, para tanto, é necessário estudar a língua em si e seu domínio, em última instância, representa a condição de participação cultural, científica e artística (LARA, 2006).

O importante é entender que ambos exercem as funções de emissor e receptor ao mesmo tempo na interação do *feedback*. Caso contrário, não seria uma situação de comunicação, que envolve percepções e aspectos emocionais.

Para Roethlisberger (1999), há barreiras no processo de comunicação, pois acredita que estas barreiras se devem às diferenças de educação, experiências e motivação. Existem duas escolas de pensamento: uma supõe que não há comunicação entre duas pessoas, e isso ocorre quando um não aceita o que o outro diz como verdadeiro. A segunda escola supõe que a comunicação falha no momento em que um indivíduo não se sente livre para expressar seus sentimentos ao outro, com receio de que não sejam aceitos.

O encontro dessas experiências pode ser complexo e conflituoso devido às barreiras existentes na comunicação. Para Pimenta (2002), as barreiras à comunicação podem ser devido a:

- a) Idéias preconcebidas: quando emissor ou receptor possui ideias formadas sobre um assunto e impede o acréscimo de novas;
- b) Recusa de informação contrária: a barreira ocorre na apresentação de informação contrária ao que se pensa;
- c) Falta de motivação ou interesse;
- d) Falta de credibilidade da fonte: é mais difícil que se assimile uma informação onde não se crê no emissor;
- e) Reduzida habilidade de comunicação: como tom de voz desajustado, forma de apresentação ou momento inadequado para a exposição da mensagem;
- f) Problemas no clima organizacional;
- g) Grande complexidade dos canais de transmissão: há ferramentas que complicam ao invés de facilitar a comunicação, como *site* desorganizados, intranet com muita informação, vitrine sem critérios de padronização etc.

Essa autora ainda subdivide as possibilidades de barreiras localizadas na fonte, na transmissão e no receptor. Esses itens fazem parte do processo de comunicação e que são posições em que o ruído pode afetar a eficácia de boa comunicação. Como mostra o quadro 3, a fonte pode trazer barreiras na comunicação através de uma codificação pouco clara da mensagem vinda da fonte, trazendo significados diversos ou confusão de informações advindas de fontes concorrentes; na transmissão da mensagem as barreiras podem se apresentar na quantidade dos intermediários ou canais com muita informação e no receptor,

pode ocorrer desatenção no momento da comunicação, falta de interesse ou avaliação prematura da informação recebida.

Quadro 3 - Barreiras na fonte, na transmissão e no receptor

<b>Barreiras na Fonte</b>	<b>Barreiras na Transmissão</b>	<b>Barreiras no Receptor</b>
Codificação pouco clara	Muitos intermediários (telefone sem fio)	Desatenção
Significados diversos	Canais sobrecarregados	Falta de interesse
Fontes concorrentes	Prioridades conflitantes	Avaliação prematura
Emissão de mensagem não desejada		Má interpretação
		Preocupação com o próprio ponto de vista

Fonte: Adaptada a partir de Pimenta (2002).

Sendo conhecidas as possíveis barreiras no processo de comunicação, deve-se conceder atenção total no que se refere ao relacionamento interpessoal e nas técnicas que podem ajudar para evitar a falta de entendimento.

Isso posto, fica então clara a intenção da importância de apreensão dos conceitos de comunicação que irão registrar a base de todo o raciocínio deste trabalho. São os conceitos e relações da comunicação humana que irão nortear as possíveis soluções na construção de uma justificativa para a melhoria nas relações de trabalho nas organizações atuais.

### 3.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Do latim *communicare*, comunicação significa pôr em comum, conviver. O termo implica que transmissor e receptor compartilhem da mesma linguagem (MARQUES DE MELO, 1975). Com isso, para analisar essa complexidade, é importante expor algumas definições sobre comunicação.

Na construção dos conceitos, percebe-se que a teoria é recente, diferente de sua utilização que vem desde a própria existência do ser humano. Ela é indissociável e inerente ao homem, ser social por excelência (CHANLAT, 1993). Técnicas para seu emprego em situações diferenciadas requerem, no entanto, constante aprendizado e desenvolvimento. Dá-se por diversos formatos – a falada, a escrita, a eletrônica, a gestual ou uma combinação desses e em um contexto de códigos compartilhados com os quais se constrói significação (COHN, 1987).

Barnard (1971) relata a importância da linguagem, pois além de sua utilização ser um fato físico e biológico, é um fenômeno social: somente pode ser aprendido pelo contato social, pois palavras nada significam a não ser que possuam utilidade social.

De um modo geral, a mensagem comunicativa tem o propósito de informar, persuadir, ordenar, instruir e integrar, então, para este estudo, adotou-se o conceito perante o pensamento de Thayer (1972), que traz a reflexão não apenas em saber se a mensagem chegou ao outro, em que meios ou em que momentos serão realizados os procedimentos operacionais, mas, principalmente, pensar a forma para saber ouvir e entender a informação recebida para decodificá-la e determinar se é interessante ou não para a minha construção de significados. Ainda segundo esse autor, constitui uma ocorrência de comunicação quando qualquer coisa (incluindo o silêncio) possa ser ter significado para alguém.

As experiências vividas, as incertezas, os medos, as aspirações, as angústias e as emoções de cada ser humano são diferentes e individuais, envolvidos nos sentimentos que estão presentes em todo e qualquer momento da comunicação humana (THAYER, 1972), por isso, a complexidade se dá no processo comunicativo. Há complexidade e ambiguidade, porque o processo pressupõe e depende da isonomia de códigos entre o grupo em um diálogo (SANTOS, 1979). O processo da comunicação é de difícil definição, há uma complexidade. Para a eficácia da comunicação é interessante limitar, na medida do possível, a ambiguidade existente nesse processo.

O sistema de comunicação possui ampla estrutura, havendo muitas possibilidades interativas, na qual a forma da comunicação eficaz é aquela composta igualmente de ouvir e se expressar com clareza, contando também com a empatia recíproca. Diante disso, perante a comunicação humana, o indivíduo é um elo na cadeia de comunicação, constituindo um processo de renovação constante, interdependência da ação e reação e fator de determinação do próprio êxito, através do *feedback* (BERLO, 1991).

Essa visão é compartilhada por Marchiori (1995), quando confirma que comunicação é essencialmente uma ponte de significados e cria a compreensão mútua e a confiança que leva a uma aceitação e a uma ação por parte de quem recebe a comunicação, elaborada por meio da linguagem. Percebe-se a sua função real, pois a comunicação é o ponto central das situações para a efetividade e eficiência organizacional. Por isso, “a comunicação exige credibilidade e comprometimento.” (MARCHIORI, 1995, p. 56).

Já Luker (1997) afirma que comunicação é a produção de comunhão na consciência através da utilização de um ou vários meios acessíveis à percepção sensorial de acordo com os conteúdos a serem comunicados. A comunicação pode ser diferente a depender dos sujeitos

participantes, que podem ser portadores de consciência individual e coletiva, ou seja, a comunhão consciente parece ser um entendimento prévio no contexto da discussão, que pode ser representada pelas formas primordiais, como o riso e o choro ou pelos símbolos culturais como a língua e a escrita.

O processo começa com a comunicação intrapessoal, nível em que todos os componentes do processo (fonte, canal, destinatário) estão concentrados no mesmo indivíduo. Isso decorre do que Piaget (1997) discute sobre a formação da personalidade, que começa no fim da infância com a afirmação de valores, construção da moral, organização das regras, além da tomada de consciência do eu, sendo esse o primeiro efeito da cooperação. Portanto, pode-se dizer que o nível intrapessoal é também social porque representa um ‘diálogo’, ainda que em um plano subjetivo.

A cooperação entre os indivíduos ou comunicação intragrupal – nível de comunicação de mensagens entre os membros de um grupo – não é possível sem a cooperação de órgãos do sentido e da percepção. Assim, daquilo que os olhos vêem, apenas uma parte será percebida e, dessa parte, apenas uma parte menor ainda será traduzida. Com isso, o erro de entendimento ou de compreensão pode ser muito grande.

Outro conceito sobre a comunicação é apresentado por Goldhaber (1999), quando afirma a importância de transformar informação em significado. Goldhaber considera a comunicação como um processo, por isso entende que não tem começo nem fim, nem uma série fixa de acontecimentos. O homem conseguiu desenvolver diversas formas para se comunicar e evoluiu através da tecnologia que conhecemos hoje.

Esse processo permite fazer com que os seus agentes – emissor e receptor – permaneçam em um ciclo contínuo de troca de informações ou mensagens, e de posições, quem codifica ou decodifica a mensagem passa a ser construção de ambos. Com isso, a avaliação é a primeira reação que o indivíduo tem no momento em que ouve a mensagem de outra pessoa ou grupo, e essa condição se torna uma grande barreira ao processo da comunicação (ROGERS, 1999). Se as pessoas pudessem ouvir compreendendo a mensagem sem avaliar, seriam capazes de reduzir o impulso avaliador e melhorar a comunicação com os outros. Essa necessidade natural de avaliar e julgar são mais intensas quando o fator emocional está envolvido.

Esse impulso avaliador, a partir de um determinado ponto de vista, bloqueia a comunicação interpessoal e, juntamente, na concepção de que hoje o indivíduo é alvo de críticas, o processo passa pela interpretação do conteúdo ao seu modo proposital de estabelecer um conflito. O processo a uma boa comunicação é ouvir compreendendo – o que

não retira a emoção e o juízo –, entretanto passa pelo crivo das ideias, opiniões, sentimentos e referenciais não colaborativos e até destrutivos, sob a visão do interlocutor.

A definição desenvolvida por Duarte (2002) diz que a comunicação é emissão, transmissão e/ou recepção de mensagens por meios, métodos, processos e técnicas convencionais ou convencionadas. Ela se utiliza de linguagem oral ou escrita, que pode ser combinada com sinais e o apoio de aparelhos de áudio, de vídeo e de informática. Por outro lado, assim como Berlo (1991), Matos (2004) afirma que sem *feedback* será mais difícil para o emissor certificar-se da adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem.

Isso posto, o quadro 4 ilustra os principais pontos dos conceitos de comunicação, e percebe-se que há uma preocupação com a transmissão da mensagem, quais os meios eficazes, importância do *feedback* e a construção de significados e são, dessa forma, variáveis em destaque no processo comunicativo.

Quadro 4 - Principais pontos dos conceitos de comunicação

Ano	Autor	Conceito	Variável
1971	Barnard	Importância da linguagem	Fenômeno físico e social
1972	Thayer	Saber ouvir, decodificar e entender	Construção de significado
1979	Santos	Há complexidade e ambiguidade	Isonomia de códigos
1991	Berlo	Ação e reação	Feedback
1995	Marchiori	Significados que criam compreensão mútua	Ponto central da eficiência organizacional
1997	Luker	Comunhão consciente	Percepção sensorial
1997	Piaget	Intrapessoal e intragrupal	Diálogo subjetivo
1999	Goldhaber	Processo	Construção de significado
1999	Rogers	Avaliação da mensagem pode ser barreira	Impulso avaliador gera conflito
2002	Duarte	Emissão ou recepção da mensagem, através de diversos meios	Possibilidade de combinação de sinais
2004	Matos	Eficácia na transmissão	Feedback

Fonte: Elaboração da autora.

### 3.2.1 A importância do *feedback*

A comunicação humana individual e grupal acontece não somente com a emissão de mensagens ou gestos de cada uma das partes, mas, principalmente, pelo retorno recebido de que a mensagem foi entendida. Para Dewey (1959), compreender é aprender a significação de algo e a linguagem (palavras e sinais), como instrumento do ato de pensar, marcou esse momento, considerado um avanço para o entendimento do completo processo comunicativo. Anteriormente, o processo era considerado de forma linear, sob um ponto de vista estático. A confirmação da mensagem recebida é de fundamental importância e parte do modo do

processo, que é dinâmico e interativo, introduzido por Berlo, que, em 1960, acrescentou o conceito de *feedback* no modelo de comunicação, informando que “trans” significa mutuamente, reciprocamente.

Marchiori (1995, p. 56) considera fundamental o *feedback* nesse processo, pois “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência”, ou seja, o *feedback* é também uma questão de perenidade organizacional na medida em que pode retomar periodicamente pontos relevantes para o seu desenvolvimento perante o ambiente e, principalmente, com o apoio do público interno.

Os processos de comunicação, para Goldhaber (1999), possuem níveis chamados transacional, pessoal e seriado. A comunicação é transacional quando representa uma característica dinâmica, uma vez que acompanha o desenvolvimento e a diversidade das ações humanas; a comunicação é pessoal, visto que as diferenças de educação, ambiente e forma de pensar, as percepções de cada pessoa são diferentes; a comunicação é seriada porque há um ordenamento nas mensagens repetidas, a comunicação humana flui dessa maneira. Assim, o fluxo sobrevive graças ao retorno que se pode ter referente ao que foi mencionado anteriormente.

As interpretações são subjetivas e respondem a variáveis individuais através de aspectos complexos e marcam essas decisões. Por isso, para Matos (2004) dá-se *feedback* para:

- a) Aprovar ou reprovar a mensagem recebida;
- b) Revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada;
- c) Demonstrar inteligência e habilidade;
- d) Expressar consideração e respeito;
- e) Repreender ou elogiar o interlocutor;
- f) Desabafar e sentir-se aliviado;
- g) Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.

Ainda, de acordo com esse autor, é preciso também tomar cuidado com os fatores que podem prejudicar o processo, pois hábitos arraigados, o estado emocional, mitos existentes, a mania das generalizações e o sentimento de frustração podem fragilizar a construção de confiança e credibilidade que o sistema de comunicação organizacional possa construir.

Entende-se que esse *feedback* é uma possível confirmação de que o texto emitido por **A** foi compreendido ou não por **B**, sejam **A** e **B** indivíduos ou grupos. E, segundo Almeida

(2006), mediante a interação humana, pode-se gerar conhecimento através do diálogo e da conversa tomando como base a cultura e a experiência dos componentes do grupo.

A percepção e o entendimento desse processo podem fazer com que o ser humano possa se compreender e se fazer compreendido, seja na interação com outro indivíduo ou um grupo. Por seu caráter complexo, é preciso que a clareza predomine na mensagem emitida e também no momento da sua confirmação através do *feedback*. Sabe-se que quanto mais se propaga a mensagem, mais chances possuem as más interpretações, porquanto o retorno pode alimentar o conflito em um diálogo.

As interações interpessoais podem se utilizar do instrumento de retroalimentação, retroação ou *feedback* para que a fluência da comunicação ocorra para o bem-estar do funcionário nas organizações atuais. O retorno da mensagem emitida pela organização e captada pelos consumidores, por exemplo, pode servir de balizador para novas ações mercadológicas ou estratégicas. Com elas, podem ser encontradas informações que permitam fazer um diagnóstico mais preciso do público-alvo desse produto ou serviço.

### 3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De um modo geral, a comunicação organizacional, também conhecida como empresarial ou institucional, é a comunicação que ocorre nas organizações. Barnard (1971, p.135) considera a “comunicação como manutenção da coesão, fruto da estabilidade da autoridade e manutenção dos sentimentos de integridade pessoal” dentro da organização formal. Ele ressalta ainda que a comunicação é o “processo formal de transmissão de decisões de um membro a outro da organização [...], na qual não há organização sem comunicação e, com isso, o grupo não pode influenciar o comportamento do indivíduo”.

A organização não deve ter somente a forma quantificada e racional, mas também considerar as partes estruturais e humanas, pois isso reflete, sobretudo, nas relações de patrão e empregado, colegas de trabalho, líder e liderado, interesses individuais e grupais, ou seja, a sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio, em um ambiente em permanente transformação, com elementos que clamam pelo reajustamento dos processos internos da organização (BARNARD, 1971).

Nas organizações formais complexas, que são constituídas de unidades de organização, a comunicação é o marco central, impossível ser sem a sua existência. É necessária a comunicação para traduzir o propósito, a ação concreta. E para grande número de pessoas como nas organizações complexas, é preciso um canal especial de comunicação.

Thayer (1972) identifica quatro sistemas de comunicação: aquisição de dados (estabelecer critérios da coleta); transporte de dados (distribuição aos centros de processamento); processamento de dados (estocagem ou recombinação para encaminhamento) e exibição de dados (produção básica do sistema). Alguns se detêm na comunicação oral (falar, escutar), e outros, na comunicação escrita (cartas, boletins).

A comunicação organizacional deve ser única, já que é uma mensagem que mostra seus valores, conduta, moral, responsabilidades, costumes, cultura, ou seja, a comunicação deverá ser a mesma, seja transmitida em emissoras de rádio ou via *house organ*, suas características não se modificam pela alteração do veículo utilizado, o conteúdo abordado traz consigo certos elementos que a caracterizam, por consequência, o reconhecimento dessa organização se dá através desses elementos, é a sua identidade (THAYER, 1972).

Cabe ressaltar que a comunicação é um processo mais dinâmico e abrangente do que a informação (MARCHIORI, 1995). Os chamados “sistemas de informações gerenciais” são parte importante do sistema de comunicação. Em toda a empresa existem sentimentos e atitudes, que, se comparadas com outras organizações, diferem entre si. Nesse sentido, segundo Katz e Kahn (1980), organizações sociais são vistas como sistemas abertos porque desejam estender suas fronteiras e controlar os seus arredores, através de transações entre a organização e o meio ambiente.

A tendência para o crescimento das organizações é utilizar a comunicação para criar condições sustentáveis de qualidade de vida, mas alguns ainda se encontram na contramão do processo. Isso posto, entende-se que a comunicação é tão importante para o desenvolvimento dos negócios, que Bernardes (1984) relata que há três dimensões organizacionais: tecnologia, instituição e **expressão** (grifo nosso). Esses seriam os pilares de sustentabilidade atuais.

É importante observar que as mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pelas organizações (MARCHIORI, 1995), e uma das ferramentas que pode atenuar e elevar a sua capacidade de competição é através da comunicação, para tanto, as organizações devem conhecer seu público interno, seus comportamentos, formas de agir e ser.

Na definição de Baldissera (1998), a comunicação organizacional envolve todo o fluxo de mensagens da empresa, dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (*marketing*, vendas, formadores de opinião, publicidade, mídia), integrando todos os tipos de comunicação desempenhados. Sua amplitude se dá no momento em que a força de trabalho humana ganha cada vez mais espaço com fatos e estudos sobre as variações atuais da Teoria

das Relações Humanas e a da Comportamental. Além de contar com o suporte das áreas da psicologia e da sociologia no entendimento da valorização do indivíduo na organização.

No dizer de Goldhaber (1999), o conceito de comunicação organizacional é um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes que envolvem o entendimento de quatro conceitos:

a) A mensagem se deriva da informação e a informação são fluxos energéticos. O homem tem grande capacidade de recebê-las, processá-las e recordá-las (MILLER, 19-). Não é possível quantificar esse fluxo, mas imagina-se que é maior quanto se percebem os membros do sistema que estão inseridos. As mensagens são informações significativas geradas durante as interações humanas;

b) O fluxo de mensagens segue em uma rede de comunicação; pode ocorrer num pequeno grupo ou em toda a organização. Isso leva em conta o fluxo, a natureza e o conteúdo da mensagem. São processos que influenciam a eficácia da rede de comunicação. Nesse modelo são alterados dados, omitidos detalhes, aumentando ou reduzindo a importância da mensagem, a depender do interesse do transmissor.

c) A interdependência com o meio-ambiente remete à carga de informações e à velocidade de mudança que são grandes. A questão é que a comunicação organizacional se tornou uma importante ferramenta de gestão e controle dos possíveis impactos corporativos atuais. As empresas devem ter noção desse fato real.

d) As relações são o último aspecto-chave considerado por Goldhaber (1999), que deveria estudar as pessoas que compõem a empresa, em uma conduta através da comunicação.

Verifica-se a crescente estruturação de setores de comunicação nas organizações, em que o foco principal é comunicar, de forma eficaz, aos empregados e à sociedade, as estratégias, lançamentos de produto, serviços ou questões de interesse educacional e institucional. Para Bueno (2003), esse conceito trata da comunicação integrada, aliando diversos setores, como *marketing* e recursos humanos, que exercem atividades de comunicação.

A característica desse ambiente são os fluxos a serem levados em consideração no momento do envio de informações, pois esses mecanismos terão influência no alcance dos objetivos da comunicação organizacional.

Neste estudo, para uniformidade de conceitos, vamos adotar o termo comunicação organizacional, conforme figura 3. A formação de um composto da comunicação organizacional que abrange o todo: externamente, através da comunicação mercadológica (propaganda, vendas, promoção, *merchandising*), a institucional (parceiros, opinião pública,

jornalistas) e internamente, através da comunicação interna (funcionários e familiares, estagiários e terceiros). Isso traduz o entendimento de que a comunicação organizacional leva à coordenação de uma comunicação integrada, na qual o alinhamento da mensagem será o mesmo para a comunicação desenvolvida tanto interna quanto externamente à empresa (PINHO, 2006).

Figura 3 - O composto da comunicação



Fonte: Adaptado de Pinho (2006, p. 35).

O alinhamento da mensagem na comunicação interna, foco desse estudo, se dá pela condução e acompanhamento do líder, sendo este uma pessoa focada em cumprir regras ou àquele que entende suas emoções e age com transparência e verdadeira dedicação à função e à missão de levar, da melhor maneira, a equipe ao cumprimento da meta (MINTZBERG, 2010).

### 3.3.1 A condução gerencial da comunicação interna

Por comunicação interna entende-se que representa um sistema de comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa), abrangendo a comunicação entre departamentos, unidades, chefias, funcionários, diretores e presidente (TAVARES, 2009). Além disso, pressupõe, obrigatoriamente, “um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar” e que o funcionário precisa saber (ZANUSO; REIS, 2008, p. 9).

Sobre os fluxos da comunicação interna, destacam-se três: o descendente, no qual o sentido da comunicação é de cima para baixo; o fluxo ascendente é o inverso do descendente, a comunicação inicia-se dos cargos inferiores e é direcionado para a alta gerência da empresa;

e o fluxo horizontal, que é a relação que envolve os pares, ou seja, a troca de informações se dá entre as pessoas dos mesmos níveis hierárquicos (BERALDO, 2006).

Porém, o fluxo de comunicação mais presente ainda hoje é o descendente, representando a ordem, as regras e os limites das ações dos funcionários. Então, a comunicação é gerada para o público interno e não com ele.

Também devem ser avaliadas as redes de comunicação formal e a informal. A rede formal ocorre quando a notícia é transmitida por meio de canal oficial e tende a ser considerada como verdade, seja através do memorando, intranet ou jornal mural; já a rede informal é conhecida como rádio-peão ou rádio-corredor, constituída a partir das conversas de funcionários nos corredores, nos horários do cafezinho ou até no momento do término do expediente (BERALDO, 2006).

Essas redes utilizam-se da comunicação verbal – expressa na forma da linguagem falada ou escrita e da não-verbal – que compreende os gestos, olhares, posturas corporais ou mímicas. E são nesses momentos informais que a subjetividade do trabalhador pode aflorar nas conversas com outros empregados, ela sai do formato padronizado e pode não ser controlado pela chefia imediata. Parece que as angústias, dúvidas e incertezas do trabalhador eclodem e extrapolam nas reações através de fofocas, de enquetes ou com o lançamento de ideias sobre alguém ou alguma situação. Isso tem relação com os níveis hierárquicos de cada empresa.

Sendo a comunicação a base do processo administrativo, ela deve ser planejada e acompanhada pela gestão do líder (TAVARES, 2009). A comunicação gerencial, através do líder, deverá passar por um treinamento para que seu entendimento seja total. Para tanto, ele precisa entender da comunicação intrapessoal, interpessoal e da grupal, como já foi mencionado.

Para Barnard (1971), há alguns pontos da comunicação organizacional que devem ser levados em considerações, principalmente, pelos líderes:

- a) Interações sociais: as interações no sistema cooperativo não podem ser evitadas, afetando, assim, os indivíduos em seus caracteres mentais e emocionais;
- b) Intenções entre o indivíduo e o grupo: o grupo é uma unidade e a unidade é a soma dos indivíduos que o compõem. Se o trabalho cooperativo é positivo, o grupo é tido como recurso, mas se o índice for negativo, o grupo é uma limitação;
- c) Influência cooperativa: nesse item há, pelo menos, dois aspectos, o de levar o indivíduo para dentro da cooperação e o de controlar suas ações nesse sistema;

d) Efetividade da cooperação: a efetividade na cooperação tem, pelo menos, dois significados: um é sobre a contribuição para o objetivo comum e o segundo refere-se ao *status*, isto significa esforços individuais para satisfazer motivos pessoais;

e) Motivos individuais e eficiência cooperativa: satisfações ou insatisfações da cooperação são provenientes de interações pessoais. Constituem, assim, um fator psicológico e também social.

O papel do líder, principalmente, é adequar os interesses gerais da organização com o andamento do resultado da sua equipe. Ele pode gerar um direcionamento comunicativo que pode levar os empregados à tomada de decisões de determinadas etapas do processo de seu trabalho. A forma a ser trabalhada para a difusão das mensagens é através de um bom conteúdo traçado, não descartando a preparação do plano (começo, meio e fim); a frequência de sua divulgação; o quanto o líder participa do processo; incluindo o *feedback* sempre que perceber necessidade; valorizar a direção da mensagem (ascendente, descendente e horizontal) adequando ao seu propósito (BARNARD, 1971).

Para McGregor (1980), a gerência sabe que é melhor ter um grupo coeso para o alcance das metas organizacionais, porém não o mantém com receio de surgir, no futuro, uma reação hostil dos subordinados em relação às suas ordens.

O fator humano requer atenção para que haja o devido aproveitamento na eficácia da comunicação empresarial, pois o contexto da conversação aborda uma série de maneiras de falar que envolvem diversas formas linguísticas ou códigos advindos de relações sociais (COHN, 1987).

Para tanto, segundo Kanaane (1999), há a necessidade de que se definam os limites de cada papel – gerente e subordinado – sem vigilância constante, propiciando o desenvolvimento da responsabilidade profissional. Todavia, a apreensão do funcionamento organizacional é prejudicada em função do grau de complexidade do sistema de comunicação, entre outros, uma vez que todo o funcionário deve ter a partir da posição hierárquica ocupada na empresa. “Nesse sentido a comunicação interna torna-se necessária, pois é por meio dela que uma organização recebe, oferece e canaliza informação, tomando decisões mais acertadas” (MARCHIORI, 1995, p. 84).

Os profissionais de comunicação que ajudam a disseminar as informações, as campanhas ou as principais ações e mudanças dentro da organização precisam, segundo Lacasa (2004), ter o conhecimento do público para o qual se deseja dirigir a mensagem. Assim, esse profissional pode:

- a) Adaptar a mensagem ao perfil, necessidades e expectativas;
- b) Eleger os meios para o seu alcance;
- c) Desenrolar uma melhor programação;
- d) Desenvolver as estratégias mais convenientes;
- e) Planejar objetivos mais ajustados à realidade;
- f) Conseguir maior eficácia na comunicação.

Esse mesmo autor ainda identifica os públicos e suas respectivas ações de comunicação, conforme quadro 5, que mostra, de forma geral, os possíveis públicos (externos, internos ou mistos) que se relacionam com a empresa e, para tanto, é necessário conhecer o perfil da mensagem adequada para cada veículo, que assim vai se direcionar ao *target* indicado. Para tanto, a mensagem também deve ser direcionada através de planejamento, objetivos e metas, desenvolvidos e acompanhados pelo líder.

Quadro 5 - Identificação dos públicos e respectivas mensagens

<b>Público</b>	<b>Mensagem</b>
<u>Públicos Externos</u> : indivíduos, grupos ou organizações que não fazem parte da empresa, mas têm relações com ela.	Confiança, credibilidade, transparência, interesse social, apoio, ajuda, serviço, caridade, atenção etc.
<u>Públicos Internos</u> : formam a organização da empresa e compõem a sua estrutura no organograma.	Confiança, coesão, identificação, pertencimento, transparência, integração etc.
<u>Públicos Mistos</u> : indivíduos ou grupo que compartilham ambas as categorias anteriores (um funcionário pode ser um cliente).	Recebem as mensagens correspondentes a cada categoria e a ação de comunicação se dará de acordo com uma situação específica.

Fonte: Lacasa (2004, p.70).

Isso também exige de um líder quanto à complexidade de propósitos, dificuldade do processo de comunicação, extensão da comunicação e complexidade das relações pessoais, isto é, sociais. Portanto, na visão de Ricco (2004), as três fontes de poder nas quais o líder eficaz precisa ter se concentram nos assessores (equipe disposta e capaz); na informação (conhecimento para atingir objetivos) e nas redes de relacionamento (ideias e recursos compartilhados).

Como personagem principal no processo de comunicação organizacional, os líderes têm grande parcela de contribuição para o sucesso ou fracasso do processo de comunicação, principalmente interna. É através dele que a equipe se identifica e confia na competência técnica e no caráter, fazendo com que a grande massa, o público que se encontra na base da pirâmide, visualize e compreenda as ações, de acordo com os seus objetivos daquele momento, suas preocupações e motivação para que ele se sinta participante do processo de comunicação.

O líder é o referencial para cada grupo de pessoas e, para tanto, mensagens importantes devem ser instruídas com bastante atenção para que não sejam mal entendidas devido a má interpretação. Essa decisão na organização é estratégica, pois deve envolver a alta direção para que esse pensamento e prática possam circular e agir com transversalidade por toda a organização. O líder maior, que é a presidência, deve dar o exemplo participando do processo, opinando e realizando as determinações combinadas. Assim, torna-se mais fácil a organização da comunicação interna para o bem-estar dos empregados. Essa deve ser uma prática advinda do pensamento estratégico, no qual a comunicação é tratada o cuidado de um planejamento e a responsabilidade da avaliação e controle das ações.

#### 3.4 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL

A comunicação, para que seja estratégica, deve ser condizente aos objetivos e metas da organização. A alta administração, por sua vez, deve também estar comprometida com sua aplicação prática, de modo a agir de forma combinada com o prévio planejamento de comunicação. Isso vai servir de exemplo para os funcionários da organização e mostrar confiança na aplicação da mensagem proposta.

As funções de controle, gerência, supervisão e direção nas organizações formais não são somente exercidas pela cúpula da empresa, mas por todo funcionário que exerça cargo de controle. Segundo Barnard (1971), há dois momentos em que as características do indivíduo mudam: um é quando ele está inserido na organização e, nesse contexto, ele é objeto da função ou do processo de cooperação. Esse momento pode ser intermitente. No segundo caso, o indivíduo está fora da organização, não faz parte dela, vive externamente a ela e, por isso, pode-se falar em individualização e também é um momento intermitente, contínuo. “A função do executivo é exatamente a de facilitar a síntese de forças contraditórias em ação concreta, para reconciliar forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais conflitantes” (BARNARD, 1971, p. 51).

O comprometimento de toda a equipe, por conseguinte, tende a ser maior. Pois, quando surge uma informação que vai de encontro à autoimagem ou amor-próprio do indivíduo, é natural que os mecanismos de defesa aflorem através da racionalização ou da negociação. O profissional de comunicação que está lidando com a estratégia na empresa deve estar atento a esses e outras características humanas e também se valer da preocupação

com a sua transmissão da mensagem para toda a empresa, a continuidade e o alinhamento das informações da empresa (KUNSCH, 1986).

A comunicação se concentra, ainda, em mudar o comportamento dos indivíduos para que possam aprender novas formas de atuação no alcance de metas organizacionais – que é o resultado esperado pela empresa. A atitude é resultado da eficácia da comunicação. Então, a comunicação estratégica reafirma a identidade corporativa, ou seja, a sua reputação – como é vista a imagem da organização na sociedade.

Chanlat (1993) traz uma reflexão da importância da reintrodução do homem em suas atividades profissionais, com a percepção de seu adequado equilíbrio como ser humano. Isso reflete na valorização do indivíduo com que os administradores devem ter com a sua equipe no ambiente organizacional. O “homem racional” está se extinguindo e deve-se colocar em evidência a teoria comportamental, que trata da flexibilidade para o homem readaptar-se às mudanças periódicas advindas do ambiente, na intenção de atender às expectativas do indivíduo, como pessoa humana. O trabalho de comunicação nas organizações ajuda a reformular a ação de pensar e agir da organização.

A comunicação organizacional superou a visão de que apenas divulgar o produto se alinha à imagem institucional, portanto engloba a comunicação informativa, de integração, retroação, sinal, comportamental, mudança e imagem. A comunicação deve estimular atitudes e ajudar na definição do planejamento estratégico. Com isso, a coesão da organização, que se dá sob a capacidade de integração, é fator crítico de sucesso (MARCHIORI, 1995).

Há uma relação direta entre eficácia da comunicação, competitividade no mercado e concepção de valor da comunicação, envolvendo a própria participação dos funcionários no processo. O planejamento estratégico cria uma “agenda de trabalho” que permite a organização trabalhar em cima das prioridades estabelecidas, no qual a questão fundamental de gerenciamento é a visão interna – as pessoas. Isso vem ratificar que a vontade da alta administração, através da comunicação interna, é a base para sustentar a estratégia. Há muito a comunicação vêm sendo percebida como habilidade técnica, e não como atividade estratégica. A estratégia de comunicação é a transmissão de notícias para esses públicos baseando-se nos elementos: quem, por que, quando, onde, o que e como (MARCHIORI, 1995).

Com o envolvimento e participação dos funcionários na gestão estratégica, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e aquelas necessárias a cada função, assim o indivíduo assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa. A

estratégia deve estar integrada em toda a organização sendo uma tarefa de todos, em um processo contínuo (DE BRIDA; SANTOS, 2011).

O fato é que há complexidade na comunicação e, com isso, podem ocorrer diversos conflitos internos. E para que a estratégia possa surgir e, principalmente, ser implementada e mantida, com os devidos ajustes ao longo do tempo, deve haver uma sólida compreensão da importância e da prática da comunicação interna, partindo sempre da força da autoridade e apoio da alta gerência.

### 3.5 COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A MELHORIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Sabe-se que a mensagem que é transmitida pelo poder diretivo da organização possui um teor afinado com os interesses da instituição. As instruções e os comandos vêm da alta gerência e são lançados através das mensagens direcionadas a cada público. Critérios como lucratividade, velocidade e volume de negócios são levados em consideração também no momento da comunicação interna. Os textos são direcionados com um foco muito mais comercial, nos quais as instruções e direcionamentos conduzem a um só objetivo: vender, mas isso não significa concordância ou aceitação dos subordinados.

Barnard (1968, p. 23) destaca que uma das principais funções do executivo é a comunicação, de acordo com os seguintes princípios:

- a) Certificar-se de que todos conhecem quais são os canais de comunicação;
- b) Certificar-se de que existe um canal de comunicação explícito para vincular cada membro;
- c) Tornar a linha de comunicação tão direta ou curta quanto possível.

Faz-se necessário analisar os macros e os microambientes da empresa e compará-los ao desempenho dos empregados, assim o profissional de comunicação vai entendê-los para aplicar corretamente as ações de comunicação interna. A administração via comunicação demonstra o direcionamento dos administradores para o entendimento da organização como comunicação, fortalecendo suas relações por meio dela.

Portanto, os elementos que constituem uma organização são comunicação, desejo de servir e propósito comum, e devem ser encontradas em todas as organizações. O propósito deve ser de conhecimento comum e deve ser, de alguma forma, comunicado. De acordo com Barnard (1971), os incentivos às pessoas dependem da comunicação com elas. Além da habilidade de entender o diálogo sem a utilização de palavras, a situação, as condições e a

intenção ocupam um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação.

Ainda segundo o autor, a autoridade tem muita relação com a comunicação e para um bom entendimento na organização formal deve-se atentar:

- a) para os canais de comunicação que devem ser claramente conhecidos;
- b) para que é necessário que todos precisem se comunicar com o seu subordinado e com alguém;
- c) para que a linha de comunicação deva ser direta e curta;
- d) para que a comunicação descendente deva passar por cada nível hierárquico de autoridade;
- e) para que a adequação da competência das pessoas que servem como centros de comunicação;
- f) para que a linha de comunicação não deva ser interrompida.

Apesar desses cuidados, entre as pessoas de mesmo nível hierárquico pode existir a rivalidade, o isolamento pela especialização e, conseqüentemente, falta de motivação. Por outro lado, a resolução de problemas com a procura de sugestões, a crescente troca de informação entre departamentos e resolução de conflitos contribuem para o desenvolvimento social e emocional desses membros.

A comunicação interna e seu planejamento estratégico e tático podem colaborar com as formas de poder, conseqüentemente, assumir papéis e posições de destaque perante o mercado e a competitividade externa. Com isso, a imagem da organização também se fortalece (MARCHIORI, 1995). É necessário organizar com seriedade a postura dos empregados diante dos modelos de comunicação interna existentes. A importância que a empresa concede ao tema vai refletir nas ações e resultados do presente e do futuro.

Para isso, Marchiori (1995) aponta que deve haver uma mudança 'no pensar' do administrador, pois indivíduos informados e motivados sentem-se participativos do processo, tornando-se altamente produtivos. Neste contexto, a comunicação tem o poder de criar valores, impulsionando a organização para o avanço dos seus propósitos. São as pessoas que se comunicam.

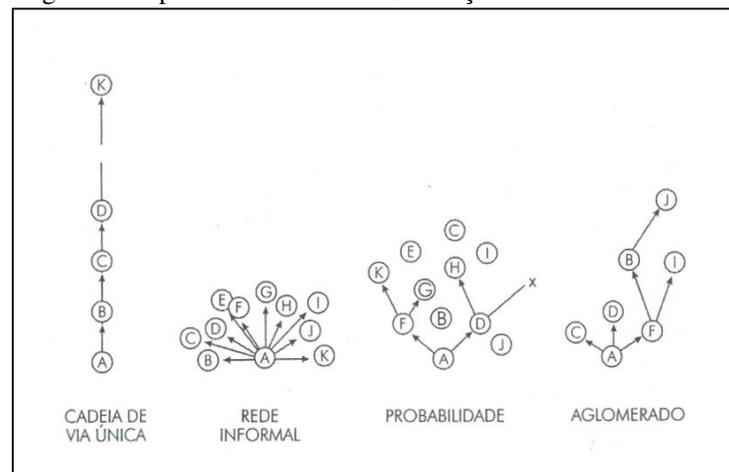
Deve-se ter em mente que a credibilidade externa pode ser obtida mais facilmente somente se existir nos funcionários uma vontade de representarem a empresa na qual trabalham. É possível que essa ferramenta possa colaborar para a melhoria das relações de trabalho no contexto da organização. Contudo, percebe-se a dimensão dada pela empresa através de seu organograma. Nele, a área de comunicação interna nas organizações esteve

atrelada ao setor de recursos humanos como forma de controle e autoridade com os trabalhadores. Esse formato foi anterior à concepção estratégica da comunicação, na qual o propósito da comunicação deve ser divulgado para toda a empresa ao tempo em que haja um grande fluxo de interação de cima para baixo e vice-versa.

A partir das estruturas, redes e fluxos é possível visualizar desenhos ou cadeias que representam o movimento da mensagem dentro de um grupo organizacional. Destarte, sintetizado por Davis (1999), existem quatro tipos de maneiras para visualizar a situação, conforme figura 4:

- a) Cadeia de via única – informação que passa de um para outro formando uma cadeia tênue para receptor distante. É com base nessa cadeia que a informação é distorcida à medida que vai se avançando a cadeia a ponto de não ser reconhecida do ponto do qual teve origem;
- b) A cadeia de boatos – busca e fala de todo mundo.
- c) A cadeia de probabilidade – a comunicação ao acaso, não há uma coerência definida.
- d) A cadeia aglomerada – parte de uma pessoa para um grupo de pessoas e talvez uma pessoa desse grupo conte para outro grupo.

Figura 4 - Tipos de cadeias de comunicação



Fonte: Davis (1999, p. 167).

As redes informais se intensificam quando não são utilizados adequadamente os meios formais de comunicação na organização. Essas redes agem rápido, visto que a troca de informações é pessoal, face-a-face, são exatas, nos quais a maioria das informações recebidas através dessa rede é verdadeira, contém muita informação. Os gerentes deveriam admitir sua existência, utilizar as suas vantagens e conhecer as suas potencialidades, pois a rede informal é propícia para a divulgação mais eficaz de determinados assuntos do que através da rede formal.

Através dos momentos informais, a comunicação não verbal também ganha maior dimensão da sua utilização. O quadro 6, definido por Goldhaber (1999, p.53), mostra que as percepções, os sentimentos e as subjetividades humanas são mais expostos dando maior ênfase a essa mensagem revelada com a reunião dos elementos, através do corpo, sua conduta e aparência, através da face, gestos ou postura, além dos atributos da voz humana, como volume, tom ou ritmo.

Quadro 6 - Dimensões da conduta não verbal

<b>O corpo, sua conduta e sua aparência:</b>
Face (boca e olhos)
Gestos
Contatos físicos
Postura
Forma
<b>A voz:</b>
Volume
Tom
Ritmo
Pausas
Não fluidez

Fonte: Adaptado de Goldhaber (1999, p. 153).

Para isso, três princípios da comunicação influenciam na divulgação de informações para aquelas pessoas que modificam a informação: a) Contar às pessoas aquilo que vai afetá-las, ou seja, interesse no emprego; b) Contar às pessoas o que elas querem saber, seria o interesse no emprego e no social; c) Contar logo às pessoas, não perder o *timing* do acontecimento.

De acordo com Curvello (2002a), em pesquisa realizada na Organização B, em 1990, os signos de coesão eram passados pela linguagem comum, democracia interna e possibilidades de ascensão, transmitidos pelos veículos de comunicação interna. Mas, no momento que houve um período de mudança nessa organização e os veículos já não mais discutiam esse processo, houve um incremento dos boatos e da oralidade. Sabe-se que da comunicação informal pode surgir o boato.

Pesquisas realizadas por Nassar (2003), na década de 1990, mostram que não basta fazer uma comunicação simples por si mesma, mas a mensagem deve conter fundamento e profundidade consistentes. Caso contrário, o boato pode ser criado por uma forma intrigante de comunicação que desperte a curiosidade, o inusitado, o segredo, a chamada “rádio-peão”, que fazem grande diferença para a motivação dos empregados e, portanto, o boato influencia fortemente na sua produtividade, na disposição ao bom atendimento ao cliente e no seu desempenho geral na organização (MARINS, 2006).

Por outro lado, Beraldo (2006) diz que a comunicação informal vem se tornando cada vez mais valorizada nas organizações, sobretudo nas empresas ágeis, em que não há tempo para se redigir, digitar, aprovar e assinar cartas, memorandos, comunicados e circulares, assim, um contato telefônico ou um *e-mail* têm a mesma importância de um documento formal.

À medida que a empresa cresce, aumentam-se os níveis gerenciais, mas não na mesma proporção o nível hierárquico dos funcionários, daí gera a complicação da cadeia de comunicação, pois ela fica mais extensa. Por isso, em muitas empresas os líderes optam pela redução da quantidade de níveis hierárquicos, talvez menos por uma consciência de uma melhor fluência da comunicação e mais por uma questão de adaptação às mudanças com vistas à sobrevivência (PINHO, 2006).

Mas, muitas vezes, o que prevalece são os rumores, devido à ambiguidade que se dá nas relações humanas comunicacionais, porque a interferência social e psicológica, entre outras esferas comportamentais e culturais, retratam o choque de ideias, ideais e conflitos que possui o ser humano. Com isso, através das redes informais são demonstrados os sentimentos mais remotos que ficam guardados durante a jornada de trabalho.

A comunicação interna dirige as atividades laborais traçadas. A forma pode ser apresentada através de campanhas de cunho social, cultural ou esportivo, como também campanhas de incentivo, conscientização e motivação (ZANUSO; REIS, 2008). Então, a comunicação pode contribuir para o êxito da vida organizacional interna. Isso impacta na decisão não só do líder ou da alta administração, mas, principalmente, do indivíduo que está presente em meio aos diversos conflitos e atribulações vividos na organização atual.

Diante do exposto, a comunicação que tem sentido pode acontecer se a organização conseguir e se permitir sanar, pelo menos, quatro pontos que se apresentam como desvantagens para a eficácia da comunicação interna: a) grande quantidade de níveis hierárquicos; b) A falta ou inadequação da comunicação formal interna; c) A ambiguidade e complexidade da comunicação humana; d) A falta de entendimento da importância do papel da comunicação interna.

Esses itens vêm de questões humanas e individuais, mas também de uma herança agressiva, controladora e radical na maneira exacerbada de valorização à razão. “Tanto o estresse ocupacional quanto o esgotamento profissional dizem respeito a experiências negativas vivenciadas pelo trabalhador.” (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010, p. 1056). Portanto, a comunicação é base para a construção de um sentido do trabalho e fazer dela um instrumento com boa fluência interativa interna. Assim, a figura 5 ilustra que o trabalho,

acrescido de um adequado plano interno de comunicação, pode chegar a um patamar de satisfação dos funcionários na organização, sendo esse o papel da comunicação eficaz. É importante que a comunicação interna possa ser estruturada e fazer parte das relações de trabalho nas organizações, sobretudo porque os trabalhadores precisam fazer parte da corporação e sentir que isso faz diferença (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Desta forma, pode-se minimizar os conflitos internos que são travados, muitas vezes, devido à falta de planejamento e acompanhamento da sequência de ações comunicativas, principalmente internas. E, no contexto das novas tecnologias iniciadas com a revolução da Internet, vive-se um momento de hegemonia da comunicação e seus meios, sejam eles externos ou internos. Essas ferramentas, certamente, precisam ser utilizadas a favor de uma melhor compreensão nas relações interpessoais e uma consequente ascensão dos objetivos empresariais a serem alcançados.

Figura 5 - O papel da comunicação eficaz



Fonte: Elaboração da autora.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para buscar respostas aos questionamentos é uma das etapas mais importantes da pesquisa. É preciso análise cuidadosa e minuciosa a respeito do que se deseja elucidar. Torna-se necessário voltar às questões de estudo, objetivos e ao objeto para a exata definição da maneira como serão selecionados, colhidos e examinados os dados. Determinar os caminhos e os instrumentos a serviço da pesquisa é poder atender aos requisitos traçados em etapas anteriores.

O estudo teve como foco a pesquisa do tipo qualitativa, e buscou identificar a realidade vivida por quatro empresas localizadas em Salvador, capital do estado da Bahia, para responder ao problema: **como a comunicação interna pode contribuir na melhoria das relações de trabalho?**

Sabendo que em ciência social não há prova cabal ou dado evidente e que isso não é fraqueza, e sim, característica (DEMO, 1995), a pesquisa foi fundamentada na análise qualitativa para sustentar e valorizar os depoimentos dos funcionários, gerentes e diretores dessas organizações pré-definidas, e analisadas por interpretações sociais.

Foram analisadas as respostas por empresa e, posteriormente, foi realizado um perfil geral de análise com todas as empresas pesquisadas. As perguntas foram direcionadas aos três grupos na empresa: funcionários, gerentes e diretores. A partir das respostas foram definidas as categorias conceituais mais citadas pelos respondentes, e, em seguida, tratadas as questões da pesquisa.

Primeiramente, foi feito um resumo de cada resposta, mantendo as palavras principais dadas pelos respondentes. Após essa etapa, foram medidas em percentual, as respostas dadas de acordo com o total de pessoas em cada um dos grupos: subordinados (total de 20 respondentes), gerentes (total de 12 respondentes) e diretores (total de 8 respondentes), perfazendo um total de quarenta pessoas entrevistadas, sendo dez pessoas de cada empresa.

Quando todos os grupos de todas as empresas foram tabulados, foi realizado novo tratamento para a verificação das respostas não só por empresa, como inicialmente verificado, mas, desta vez, a análise foi feita observando todas as empresas e todos os grupos, e considerando o aspecto repetição, frequência ou congruência nas respostas entre os grupos (subordinados, gerentes e diretores) para chegar às conclusões.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a indagação que constitui a base deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo acerca dos principais conflitos existentes nas relações de trabalho nas quatro organizações, além do tipo de comunicação utilizada e a sua forma de aplicação, sabendo que o processo investigativo não é um modelo estanque, ao contrário, em comunicação há sempre uma relação de troca que é muito dinâmica.

Esta dissertação, quanto ao meio, desenvolveu a aplicação de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, pois objetivou tratar do que ocorre nas organizações no contexto da comunicação interna. A pesquisa bibliográfica, elaborada a partir das informações de diversos autores coletadas em livros, artigos científicos, dissertações e teses, deu formato ao referencial teórico permitindo o prévio conhecimento dos itens principais do tema: organização, comunicação interna e relações de trabalho. A pesquisa de campo ocorreu pela realização de entrevista semiestruturada, sustentando o tipo qualitativo da coleta e análise dos dados.

#### 4.2 ABRANGÊNCIA E AMOSTRA DA PESQUISA

Foram tomadas como unidade de análise da pesquisa quatro empresas que se localizam em Salvador, sendo duas que possuem setor de *marketing* e outras duas que não possuem e que têm sede e atuação na praça Salvador/BA. As empresas pesquisadas são de segmentos comerciais diferentes, com especificações e peculiaridade próprias, porém todas se encontram na área de prestação de serviços.

A empresa denominada E1 está na área de atuação de mercado chamada comunicação visual, na qual 40% dos empregados entrevistados possui curso de graduação concluído. Há uma busca pela comunicação interna eficaz, haja vista os onze canais de comunicação que possui, além do desenvolvimento de pessoal, com treinamentos realizados semestralmente pela contratação de consultoria externa. Primeiro, é importante ressaltar que essa organização possui um setor de *marketing*, no qual reflete a intenção de que a comunicação deva ocorrer através de uma política. Segundo, a empresa E1 possui certificação ISO 9001:2000, que trata da qualidade de execução dos serviços prestados, na qual está incluído o processo de comunicação organizacional. Isto é importante, pois corrobora, sobretudo, quando a organização enfrenta períodos de sazonalidade, nos quais ocorrem momentos de maior fluxo de trabalho (carnaval e ano eleitoral), que exigem maior atenção e disciplina no cumprimento

das regras de comunicação interna, para manter o padrão de qualidade já consolidado. Esse padrão é construído, também, pelo investimento financeiro em máquinas e pela inovação de produtos, estando na vanguarda da evolução do mercado gerando, assim, o reconhecimento como líder na sua área de atuação.

A empresa denominada E2 é uma franquia de uma organização pioneira, em Salvador, no segmento de mercado escola de balé e 30% dos empregados entrevistados possui curso de graduação completo. O processo de conscientização da importância de uma comunicação interna eficaz está na fase inicial, apesar de possuir seis canais de comunicação em sua estrutura. Essa organização adquiriu um *software* para gerir o sistema interno de comunicação, porém ainda não foi utilizado, devido à falta de uma melhor preparação dos empregados na aplicabilidade das ferramentas. Há uma busca pela aceleração de conhecimento dos empregados sobre os procedimentos comunicativos da empresa, através de treinamentos iniciados pela contratação de consultoria externa e, hoje, sendo geridos pela própria direção. Sua estratégia é manter o investimento financeiro na contratação de prestadores de serviços (professores) com experiência nessa área de atuação, pois com este mérito, a escola pode alcançar um maior êxito mercadológico, em especial, nos momentos de maior fluxo de trabalho, que são nos meses de novembro e dezembro, os quais representam períodos de uma carga maior de ensaios para apresentação de final de ano, além do período de matrícula de alunos.

A empresa E3 é a filial de um escritório de advocacia, cuja matriz localiza-se no estado do Rio Grande do Sul. Possui atuação de mercado especializada em processos bancários e 50% dos empregados entrevistados possui curso de graduação concluído. A sua condição de filial não implica falta de autonomia regional, ao contrário. Os diretores do escritório de Salvador têm independência decisória sobre o negócio, mesmo tendo que comunicar à matriz relatórios periódicos, nos quais refletem os rumos da filial. Na comunicação interna há a utilização de sete canais de comunicação, porém 30% dos empregados sugeriram para os seus respectivos gerentes uma utilização mais ampla desses canais já existentes na organização. Sua estratégia é investir no crescimento profissional dos funcionários, incentivando-os psicologicamente e financeiramente no estudo do Direito como curso de graduação, mesmo para os já graduados em outra área do conhecimento. Não há uma sazonalidade anual, que represente um maior volume de trabalho, pois cada processo jurídico deve seguir as regras e os prazos que constam na legislação brasileira.

Por fim, a empresa E4 está no segmento de ensino (infantil ao pré-vestibular), na qual 100% dos empregados entrevistados possui curso de graduação concluído. Pelo próprio

segmento de mercado, no trabalho de ensino-aprendizagem, o foco por uma eficácia da comunicação entre professor e aluno é o âmago da qualidade de sua atividade. A comunicação organizacional interna, por sua vez, busca refletir essa filosofia, através do investimento na aquisição e manutenção dos dezoito canais de comunicação existentes nessa organização. Empresa atuante e formada, desde a sua concepção, por uma família de professores, sua estratégia é manter o constante investimento financeiro na aquisição de bons docentes, aliada a renovação de equipamentos educacionais, que tragam maior capacitação tecnológica, para facilitar o trabalho do professor. Os momentos de maior fluxo de trabalho são nos meses de novembro e dezembro, os quais representam período de fechamento de caderneta, recuperação e matrícula de alunos.

As empresas E1 e E4 são as que possuem setor de *marketing* no segmento de serviço e as empresas E2 e E3 não possuem esse setor em sua estrutura organizacional.

É válido ressaltar que, para a seleção em todos os segmentos, identificou-se a organização que se mostrou apta em relação ao requisito estabelecido, além da disponibilidade e autorização concedida para a realização do estudo.

A empresa E1 possui três lojas, contando no total com 300 empregados, entretanto a loja matriz que serviu para a entrevista registra 93 empregados; a empresa E2 é a oitava filial de uma franquia e possui 21 empregados; a empresa E3 tem 17 empregados e a empresa E4 possui outras empresas que no tal completam 257 empregados, porém na unidade pesquisada há 88 empregados. Isto posto, o quadro 7 mostra a visão geral das empresas pesquisadas, de acordo com padrões de estabelecimento como segmento de atuação, escolaridade dos funcionários, estratégia competitiva, disponibilidade de canais de comunicação interna e períodos de sazonalidade do negócio.

O universo é composto pelo número de dez empregados em cada empresa, sendo adotado o tipo da pesquisa por conveniência e disponibilidade dos respondentes, de acordo com critérios segundo a diversidade dos canais de comunicação interna e existência do departamento de *marketing*. De acordo com uma proporção compatível com a realidade da divisão hierárquica estabelecida na organização, foram entrevistadas cinco pessoas correspondendo à base piramidal, composto de supervisores, analistas, assistentes e demais cargos, considerados subordinados; três pessoas que exercem o nível gerencial e duas pessoas que atendem na diretoria, representando a proporção patrão-empregado das organizações. No total, foram entrevistadas 40 pessoas, sendo 20 subordinados, 12 gerentes e 8 diretores.

Quadro 7 - Visão geral das empresas pesquisadas

Características	Empresas			
	E1	E2	E3	E4
Nº de empregados	93	21	17	88
Segmento de mercado	Comunicação visual	Escola de balé	Escritório de advocacia	Ensino fundamental e pré-vestibular
Escolaridade dos empregados	40% possuem curso de graduação completa	30% possuem curso de graduação completa	50% possuem curso de graduação completa	100% possuem curso de graduação completa
Estratégia competitiva	O investimento em máquinas e pessoal	Investimento em professores	Melhoria da escolaridade dos empregados	Informatização constante da empresa
Canais de comunicação interna (banner, cartaz, c.i., computador, e-mail, eventos internos, formulários, <i>happy hour</i> , internet, intranet, mini outdoor interno, msn interno, mural, <i>newsletter</i> , porta aberta do diretor, rádio, reuniões, sistema de som, sistema/servidor, <i>Skype</i> , site da empresa, telefones fixo e celular)	11	6	7	18
Sazonalidade do negócio	Carnaval e ano eleitoral	Novembro-dezembro	Não há	Novembro-dezembro

Fonte: Elaboração da autora.

#### 4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

As perguntas iniciais foram a respeito dos dados pessoais e dos dados funcionais de cada empregado. Fica evidenciado na tabela 1 que 75% dos respondentes pertencem ao sexo feminino. As empresas apostam nas mulheres não só em relação ao trabalho mais organizado, mas também no aspecto da disciplina, dedicação e competência profissional, características que podem corroborar para um maior entendimento interpessoal e construção de uma eficácia na comunicação interna.

Tabela 1 - Dados pessoais: sexo dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Sexo</b>	Feminino	5	9	7	9	30	75
	Masculino	5	1	3	1	10	25

Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação à faixa etária, fica evidenciado na tabela 2 que 90% dos respondentes encontram-se entre 21 a 40 anos de idade. Considerando a equipe jovem, é possível que seja mais fácil o uso adequado de modernas ferramentas de comunicação para a construção de uma política eficaz de comunicação interna; e, por outro lado, uma maior intolerância na sua interrelação, o qual pode ocasionar diversos conflitos internos.

Tabela 2 - Dados pessoais: faixa etária dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Faixa etária</b>	De 21 a 40 anos	8	10	9	9	36	90
	De 41 a 60 anos	2		1	1	4	10

Fonte: Pesquisa de campo.

No que diz respeito ao estado civil, como ilustra a tabela 3, 50% dos respondentes estão solteiros e 45%, casados. A dedicação dos solteiros e o senso de responsabilidade dos casados podem ser positivos valores a acrescentar na equipe, gerando um melhor entendimento nas relações organizacionais.

Tabela 3 - Dados pessoais: estado civil dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	5	5	4	6	20	50
	Casado	4	4	6	4	18	45
	Separado	1				1	2,5
	Outro		1			1	2,5

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à escolaridade, 35% dos respondentes possuem especialização completa, 27,5% possuem segundo grau completo e 22,5% concluíram o curso de graduação, como ilustra a tabela 4. Fica evidenciado que o percentual dos que possuem segundo grau completo é maior dos que concluíram a graduação. A falta de estudos pode prejudicar o entendimento da importância de uma comunicação organizacional eficaz, porém caso seja uma transição crescente, pode haver um melhor esclarecimento, através de uma comunicação clara e aberta.

Tabela 4 - Dados pessoais: escolaridade dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Escolaridade</b>	Especialização completa	3	2	2	7	14	35
	2° Grau completo	5	4	2		11	27,5
	Graduação completa	1	2	3	3	9	22,5
	Graduação incompleta	1	1	3		5	12,5
	Outro		1			1	2,5

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 5 ilustra os dados funcionais dos respondentes, ou seja, o tempo de trabalho na empresa. No total, 50% dos respondentes trabalham na empresa pelo menos há cinco anos e 20% estão de 5,1 a 10 anos na empresa. Fica evidenciado que há pouca rotatividade de empregados, facilitando o conhecimento dos perfis comportamentais e de interesse, o que pode colaborar na implementação da política de comunicação interna.

Tabela 5 - Dados funcionais: tempo de trabalho na empresa dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Tempo de trabalho na empresa</b>	Até 5 anos	7	3	8	2	20	50
	De 5,1 a 10 anos	2	4		2	8	20
	De 10,1 a 15 anos		3	2	1	6	15
	De 15,1 a 20 anos	1			5	6	15

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 6 ilustra os dados funcionais dos respondentes, ou seja, o tempo de trabalho no cargo que ocupa. No total, 75% dos respondentes estão há pelo menos 5 anos no mesmo cargo e 15%, encontram-se no cargo de 5,1 a 10 anos. Nesse sentido, os empregados têm a oportunidade de conhecer as respectivas tarefas, a melhor forma de exercê-las e possíveis melhorias de conduta. Isso pode colaborar com um melhor fluxo da comunicação interna, mas também pode vir a travar o fluxo, na medida que o empregado possa estar cansado de exercer aquela atividade por esse período de tempo.

Tabela 6 - Dados funcionais: tempo de trabalho no cargo dos respondentes

		E1	E2	E3	E4	Total	%
<b>Tempo de trabalho no cargo</b>	Até 5 anos	8	4	10	8	30	75
	De 5,1 a 10 anos	2	3		1	6	15
	De 10,1 a 15 anos		3		1	4	10

Fonte: Pesquisa de campo.

Percebe-se que o perfil pesquisado são as mulheres, jovens, solteiras, que possuem bom nível de escolaridade e encontram-se estáveis na organização, dentro o tempo de trabalho e também no cargo em que ocupa. Talvez esse grupo possa compreender e disseminar a face complexa da comunicação humana na organização formal, organizando e estruturando uma política clara de comunicação interna.

#### 4.4 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A principal técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, mediante roteiro semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, realizada com gravação de voz e posterior transcrição para análise. A transcrição se deu pela captação da ideia principal de cada entrevista, não modificando e utilizando as palavras citadas que retratam a originalidade da coleta. Os respondentes foram os empregados de cada uma das organizações, de acordo com a divisão hierárquica já citada.

O roteiro foi composto de vinte e nove perguntas, sendo quatro questões para coleta de dados pessoais, seis questões referentes a dados funcionais e vinte e quatro questões abertas, que foram divididas em quatro blocos de perguntas. Cada bloco teve a finalidade de responder a cada uma das quatro questões da pesquisa desse estudo de mestrado e direcionadas a atender ao objetivo geral, que é entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho.

A quantidade de empregados entrevistados de cada organização ficou condicionada à disponibilidade e vontade em colaborar com a pesquisa, sempre atendendo à divisão hierárquica definida. Cada questão do roteiro foi definida buscando trazer a resposta às quatro questões da pesquisa norteadoras deste trabalho, como está presente no quadro 8.

Para responder a primeira questão da pesquisa “Que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização?” foram elaboradas nove perguntas; para a segunda questão da pesquisa “Qual é a compreensão dos empregados sobre a prática da comunicação interna?” foram necessárias onze perguntas; para a terceira questão, “Há interferência dos empregados no processo de construção das normas da organização? Como?” duas perguntas foram feitas e, finalmente, para responder a quarta questão da pesquisa “Os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna de forma estratégica?”, também duas perguntas foram feitas.

Quadro 8 - Agrupamento das questões da pesquisa

<b>Questões da pesquisa</b>	<b>Roteiro de entrevista – Apêndice A</b>
a) Que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização?	10, 11, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 – Questões abertas
b) Qual é a compreensão dos empregados sobre a prática da comunicação interna?	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 17 – Questões abertas
c) Há interferência dos empregados no processo de construção das normas da organização? Como?	15, 16 – Questões abertas
d) Os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna de forma estratégica?	12, 13 – Questões abertas
Perfil do respondente/ Questões da pesquisa	Roteiro de entrevista – Apêndice A

Fonte: Elaboração da autora.

## 5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para responder às quatro questões da pesquisa, a análise de dados permite que se tenha um panorama dos depoimentos que foram colhidos nas empresas pesquisadas, e em alguns momentos os trechos foram transcritos, sempre mantendo a fiel descrição do relato para que a explicação de cada questão fosse elucidada.

Para responder a primeira questão da pesquisa: **“Que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização?”** a primeira pergunta feita na entrevista ateu-se sobre quais os conflitos vividos na empresa, e 45% dos respondentes do grupo I (subordinados) informaram que a falta de entendimento entre os membros da organização é o tipo de conflito que ocorre. Essa posição corrobora ao que Santos (1979) aborda quando diz que há complexidade e ambiguidade no processo comunicativo, pressupondo, assim, a inevitável presença de conflito em um diálogo e, conseqüentemente, na organização.

Entretanto, 15% informaram que os conflitos são irrelevantes e 15% disseram que não há conflito na organização. Se há complexidade e conflito na empresa, essa posição não condiz com Santos (1979), porém reforça a visão de Clutterbuck e Crainer (1993), a qual relata que qualquer organização será deturpada pelas pessoas para preservar os seus interesses. Talvez não quiseram ou não puderam expor as reais questões vividas na organização.

Já por parte do grupo II (gestores), foi colocado por 49,8% das respostas que a falta de profissionalismo é o tipo de conflito que ocorre na organização. Isso pode refletir a falta de preparo dos gerentes, pois se membros da sua equipe não são profissionais, não há razão para que eles continuem nela. Preparar a equipe é dever da organização. Essa deficiência é confirmada pela definição de Morgan (1996) quando trata da organização através da metáfora chamada máquina, na qual, é desvalorizada a condição humana.

A inexistência de conflitos na organização é revelada por 41,6% dos gestores, ou seja, parece que eles pensaram na manutenção da sua própria posição na empresa, desconsiderando possíveis ameaças advindas dos conflitos. Mostrou-se que não é interessante para eles exporem que na sua gestão aconteçam conflitos.

A falta de políticas é citada por 24,9% dos gestores, transferindo à direção a responsabilidade da ocorrência de conflitos. Isso está de acordo com Clutterbuck (1993) no ponto em que as pessoas avaliam o impacto que poderá ter sobre suas próprias carreiras, ou

seja, faltam políticas que beneficiem os interesses da gerência, pois se existem políticas, parece que não atendem às suas expectativas.

No grupo III (diretores), 37,5% das respostas relataram que o relacionamento interpessoal ruim é o tipo conflito que ocorre na organização. Essa posição coloca a falha do processo no ser humano, inclusive neles mesmos, parecendo que o indivíduo é um departamento externo à organização e que possui relações independentes. Assim como os gerentes transferem a responsabilidade, a diretoria também não deseja assumi-la.

Dentre as outras respostas, 25% afirmaram que há falta de percepção da filosofia da empresa. Acompanhar a implantação e consolidação da filosofia na organização, é dever da direção, o que nem sempre acontece, fazendo com que o empregado tenha que se adaptar rapidamente a critérios rígidos de comportamento interno (DEJOURS, 2001). Ainda, 25% dos diretores apontaram que não há conflitos na organização. Talvez, esses não desejem expor os tipos de conflitos que ocorrem na organização que dirigem, isso poderia atestar a falta de maturidade ou capacidade em gerir e solucionar conflitos organizacionais.

Nesta questão, subordinados e diretores compartilham da mesma posição, pois faltam entendimentos e bons relacionamentos na organização, fatores que podem desencadear conflitos internos, como ilustra a tabela 7:

Tabela 7 - Conflitos vivenciados na organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Falta de entendimento	45%	Falta de profissionalismo	49,8%	Relacionamento interpessoal ruim	37,5%
São irrelevantes	15%	Não há conflitos	41,6%	Falta de percepção da filosofia da empresa	25%
Não há	15%	Falta de política	24,9%	Pressão do segmento comercial	25%
Salário	10%	Alimentação e transporte	8,3%	Não há	25%
Não respondeu	10%				
Quando ocorrem erros	5%				
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>124,6%</b>	<b>Total</b>	<b>112,5%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: No grupo dos gerentes e dos diretores, o percentual final resultou acima de 100% devido a um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

A segunda pergunta feita na entrevista ateu-se sobre quais as causas desses conflitos, neste caso, 35% dos subordinados responderam que as causas estão nas condições de trabalho. e 35% informaram que não há causa, pois não há conflito, isso corrobora com a posição de Bravernam (1987), na questão da mecanização das atividades que pode gerar uma sensação de medo no empregado ao ponto da negação do conflito na organização.

Já os gestores, 49,8% também apontaram as condições de trabalho como causa dos conflitos; 24,9% afirmaram que não há causa, pois o conflito inexistente na organização e 16,6% responderam que a causa é o relacionamento interpessoal. Admitindo a existência do conflito, muitas vezes, isso representa perda de controle, ou seja, o conflito é visto de forma negativa (McINTYRE, 2007). Porém, por outro lado, ele pode enriquecer a compreensão entre os colegas da equipe (SILVA; PUENTE-PALACIOS, 2010, p. 207) e sobre a dificuldade no relacionamento, é fato que muitas das divergências pessoais são ocasionadas por barreiras na comunicação, ou seja, diferenças de educação, experiências e motivação (ROETHLISBERGER, 1999).

É interessante ressaltar que apesar de estar com um percentual menor, 8,3% afirmam que a comunicação é causa de conflito, é preciso melhorá-la a ponto de minimizar as dificuldades de entendimento na equipe.

Já para os diretores, 62,5% concordaram que as questões pessoais são as causas dos conflitos e 25% disseram que a causa é o combate a filosofia da empresa. Se há questões pessoais não resolvidas na equipe ou se a filosofia da empresa não é aceita ou não é compreendida, o problema passa a ser, sobretudo, da direção da organização.

Neste quesito, subordinados e gestores possuem a mesma percepção das causas dos conflitos vivenciados, ou seja, as condições de trabalho na organização precisam de revisão e acompanhamento pessoal da direção, como ilustra a tabela 8:

Tabela 8 - Causas dos conflitos vivenciados na organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Condições de trabalho	35%	Condições de trabalho	49,8%	Questões pessoais	62,5%
Não há	35%	Não há	24,9%	combate a filosofia da empresa	25%
Divergências pessoais	15%	Relacionamento interpessoal	16,6%	Disputa de cargo	12,5%
Não sabe	10%	Comunicação	8,3%	Questão social	12,5%
Falta de motivação	5%	Irrelevante	8,3%	Diferentes níveis de escolaridade	12,5%
Não respondeu	5%	Não respondeu	8,3%	Estresse	12,5%
				Não respondeu	12,5%
<b>Total</b>	<b>105%</b>	<b>Total</b>	<b>108%</b>	<b>Total</b>	<b>150%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Diante disso, foi questionado qual o papel do líder diante de um conflito gerado na equipe. A maioria dos subordinados, 81,6% disse que o papel é de apaziguar e conversar. Essa

posição condiz com a afirmação de Barnard (1971), a qual diz que a função do executivo é de facilitar e reconciliar forças e ideais conflitantes.

Dentre as outras respostas, 40% afirmaram que é o de prover a solução e 20% apontaram que o líder deve ser imparcial perante um conflito na equipe.

Para os gerentes, 49,9% concordaram que o líder deve primeiramente acalmar os ânimos no conflito; 33,2% afirmaram que o líder deve analisar o problema e 24,9% apontaram que ele deve ser imparcial. A opção encontrar a solução foi a resposta de 16,6% das gestores, com isso, parece que a resolução dos problemas não é vista como prioridade para eles. Diferente no caso dos subordinados. Hoje, no conceito de Mintzberg (2010) verdadeiros líderes são envolventes, porque há engajamento. Eles trazem para fora a energia das pessoas.

Em relação aos diretores, 100% afirmaram que é importante que o líder ache o equilíbrio da situação; 37,5% apontaram para que o líder seja um facilitador; 15% disseram que o líder deveria ser um canal eficaz de comunicação. A resolução dos conflitos não foi uma resposta citada por esse grupo, por isso condiz com a realidade tratada por Dejours (2001), a qual, declara que existe a banalização do conflito, do medo, do desemprego e da exclusão social.

Nesta questão, os três grupos apresentaram visões diferentes do papel do líder no conflito: subordinados desejam conversar, ou seja se relacionar; gerentes preferem acalmar o desentendimento e a direção visa equilibrar, possibilitando que o líder encontre um consenso entre as partes envolvidas, como ilustra a tabela 9:

Tabela 9 - Papel do líder perante um conflito na equipe

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Apaziguar e conversar	75%	Acalmar os ânimos	49,9%	Achar equilíbrio	100%
Prover a solução	40%	Analisar o problema	33,2%	Facilitador	37,5%
Imparcial	20%	Ser imparcial	24,9%	Ser canal eficaz de comunicação	25%
Ver o melhor para a empresa	5%	Saber ouvir	24,9%	Deve prever	25%
Saber ouvir	5%	Encontrar solução	16,6%	Ter respeito	12,5%
Não há líder	5%	Identificar o problema	16,6%	Ser imparcial	12,5%
		Deve ser respeitado	8,3%	Apurar	12,5%
<b>Total</b>	<b>150%</b>	<b>Total</b>	<b>174,5%</b>	<b>Total</b>	<b>225%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Em complemento a essa questão, foi feita a pergunta como o seu líder direto age perante uma situação de conflito na equipe? e 75% dos subordinados disseram que é conversando, 35% falaram que o líder age na busca da solução e 25% afirmaram que ele se comporta calmo e paciente.

Assim como os subordinados, para a maioria dos gerentes, 49,8% disseram que o líder conversa no momento do conflito na equipe; 41,5% falaram que o líder é pacificador e apenas 8,3% afirmaram que o líder direto traz a solução.

As respostas dessa pergunta entram em dissonância com as respostas anteriores. Se muitos dos subordinados e gerentes negaram a existência do conflito na organização, não faz sentido ter algo a dizer sobre a atuação do líder direto. Apesar dos dois grupos advogarem que há uma atitude através de contato pessoal e verbal (conversas), ficam evidentes, tanto a existência do conflito, como a busca por sua solução. Por isso, parece que não há vinculação entre os membros do grupo, negando a afirmação de Shepherd (1969), que trata da coesão para o exercício das metas.

Neste caso, não cabe a posição dos diretores, porque eles próprios são os líderes máximos das organizações pesquisadas, como ilustra a tabela 10:

Tabela 10 - Atitudes do líder direto no momento do conflito

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
Conversando	75%	Conversando	49,8%
Busca a solução	35%	Pacificador	41,5%
Calmo e paciente	25%	Traz a solução	8,3%
Imparcial	10%	Impaciente	8,3%
Depende do assunto	5%	Não há conflito	8,3%
Não sabe	5%	Depende do assunto	8,3%
Não respondeu	5%	Não sabe	8,3%
Total	160%	Total	132,9%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos dois grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Ainda para elucidar a primeira questão da pesquisa, foi perguntado como o empregado se relaciona com o seu trabalho, neste caso, 75% dos subordinados disseram que gostam muito do que fazem e 25% afirmaram que gostam e desejam crescer na empresa.

Para os gerentes, 66,4% disseram que gostam bastante do que fazem e 16,6%, gostam e lançam desafios. Apesar da maioria responder que gosta do trabalho que realiza, não há uma ideia de busca para posição superior, e sim, de continuar a manter o *status* de chefe,

sobretudo, no momento em que citam lançar desafios, e parece que esse lançamento é direcionado aos subordinados. Já para os diretores, 100% apontaram que sentem amor ao seu trabalho, 50% disseram que estão realizados com o trabalho e 12,5% afirmaram que a relação com o trabalho envolve uma remuneração compatível.

Esse sentimento de amor ao trabalho, revelado pelos três grupos, advoga com a ideia de Shepherd (1969), a qual trata o sentimento como elemento que define o comportamento dos membros de um grupo, no caso, isso pode refletir redução de conflitos e aumento de produtividade, como ilustra a tabela 11:

Tabela 11- Relação dos empregados com o trabalho na organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Gosta do que faz	70%	Gosta bastante	66,4%	Amor	100%
Gosta e deseja crescer na empresa	25%	Gosta e lança desafios	16,6%	Realização	50%
Aprendeu a gostar do que faz	5%	Desejou trabalhar na empresa	8,5%	Remuneração compatível	12,5%
		Gosta, mas às vezes é estressante	8,5%		
Total	100%	Total	100%	Total	163%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: No grupo dos diretores o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Nesse contexto, os respondentes falaram sobre o que lhes motiva para exercer o trabalho na organização, neste caso, 45% dos subordinados disseram que o motivo é fazer o que gosta; 30% afirmaram que a motivação vem da necessidade de trabalhar; 25% disseram que é a possibilidade de crescimento na empresa; 20% informaram que é o ambiente de trabalho e 20% disseram que a motivação é o desafio.

Para os gerentes, 33,2% informaram que a motivação é o amor ao trabalho; 24,9% responderam que é o crescimento profissional; 24,9% afirmaram que o motivo é o ambiente de trabalho e 16,6% informaram que o aprendizado lhes motiva para exercer o trabalho. Para os diretores, 37,5% disseram que a motivação é o crescimento profissional; 25% afirmaram que é a superação das dificuldades e 25% informaram que é estar com a família na empresa.

Confirmando a posição apurada na tabela anterior, subordinados e gerentes continuaram apostando no amor ao que fazem, porém os diretores saltaram desse sentimento ao estado racional e objetivo do crescimento profissional, como ilustra a tabela 12:

Tabela 12 - Motivação para ir ao trabalho

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Fazer o que gosta	45%	Amor ao que faz	33,2%	Crescimento profissional	37,5%
Necessidade de trabalhar	30%	Crescimento profissional	24,9%	Superação das dificuldades	25%
Possibilidade de crescimento na empresa	25%	Ambiente	24,9%	Estar com a família na empresa	25%
É o ambiente de trabalho	20%	Aprendizado	16,6%	Proximidade com o presidente	12,5%
O desafio	20%	Salário	8,3%	Resultado	12,5%
Não respondeu	5%				
<b>Total</b>	<b>145%</b>	<b>Total</b>	<b>133%</b>	<b>Total</b>	<b>112,5%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Foi perguntado também quais as características de um trabalho ideal, neste caso, 35% dos subordinados disseram que é gostar do que faz; 35% afirmaram que o trabalho ideal é aquele no qual há um bom relacionamento interno; 30% responderam que o trabalho ideal ocorre quando há uma boa remuneração e 30% afirmaram que o reconhecimento profissional representa o trabalho ideal.

Para os gerentes, 24,9% afirmaram que é fazer o que gosta; 24,9% disseram que o trabalho ideal é o que disponibiliza um bom salário e benefícios; 24,9% informaram que o trabalho ideal deve ser desafiador.

Para os diretores, 62,5% afirmaram que é aquele que recompensa; 37,5% disseram que o trabalho ideal reside no respeito; 37,5% dos diretores abordaram o reconhecimento profissional e 25% citaram que o trabalho ideal ocorre quando há desafios.

Mais uma vez pode-se constatar a mesma posição de subordinados e gestores no quesito fazer o que gosta, diferentemente da visão dos diretores que estão atentos a algum tipo de recompensa ou retorno, assim a diversidade das respostas corresponde dizer que as pessoas possuem diferentes motivações individuais (BARNARD, 1968), como ilustra a tabela 13:

Tabela 13 - Características de um trabalho ideal

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Gostar do que faz	35%	Fazer o que gosta	24,9%	Recompensador	62,5%
Relacionamento interno	35%	Bom salário e benefícios	24,9%	Onde há respeito	37,5%
Boa remuneração	30%	Desafiador	24,9%	Reconhecimento	37,5%
Reconhecimento	30%	Boa convivência	16,6%	Desafios	25%
Menor carga horária	15%	Não existe	16,6%	Motivação	12,5%
Aprendizado	10%	Cliente sai satisfeito	8,3%	Trabalhar quando der vontade	12,5%
Trabalho honesto	5%	Grande empresa	8,3%		
Não sabe	5%	Não respondeu	8,3%		
Não respondeu	5%				
<b>Total</b>	<b>170%</b>	<b>Total</b>	<b>132,8%</b>	<b>Total</b>	<b>188%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

A penúltima pergunta elaborada para responder a essa questão da pesquisa foi quais as dificuldades de relações de trabalho nessa organização. De acordo com os subordinados, 40% das respostas afirmaram que não há dificuldades; 35% disseram que os problemas ocorrem devido à relação interpessoal e 20% abordaram que as dificuldades advém da falta de plano de carreira.

Para os gerentes, 33,2% afirmaram que há conflitos entre os setores. Pode ser que a comunicação interna esteja fragilizada por problemas de interação na equipe, com isso, instalam-se os conflitos na organização. Isso corrobora com Matos (2004), pois hábitos arraigados, como estado emocional ou sentimento de frustração que podem fragilizar a construção de confiança e credibilidade. Dentre as outras respostas da gerência, 24,9% abordaram falha na comunicação e 24,9% afirmaram que a insatisfação na organização rege as dificuldades de relações de trabalho.

Já para os diretores, 37,5% disseram que o *feedback* é a dificuldade encontrada e 25% abordaram que há falta de comunicação interna, porém tão importante quanto conhecer a importância do *feedback* abordado por Berlo (1991) e Matos (2004), é saber a condição e a forma dessa comunicação, no entanto, parece que a direção precisa de orientação sobre o tema. Com a falta de comunicação interna, diretores vão de encontro a Marchiori (1995), que está em sua defesa, pois a partir dela, a organização toma decisões mais acertadas, como ilustra a tabela 14:

Tabela 14 - Dificuldades na relação de trabalho

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Não há dificuldade	40%	Conflitos entre os setores	33,2%	<i>Feedback</i>	37,5%
Problemas de relação interpessoal	35%	Falha na comunicação	24,9%	Falta de comunicação interna	25%
Falta de plano de carreira	20%	Insatisfação	24,9%	Divergência de visão dos sócios	12,5%
Burlar os procedimentos	5%	Não há	16,6%	Falta de cumprimento de regras	12,5%
Pressão no trabalho	5%	Estou no trabalho ideal	8,3%	Não há conflitos	12,5%
Não lembra	5%				
<b>Total</b>	<b>110%</b>	<b>Total</b>	<b>108%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Por fim, a última pergunta elaborada para responder a essa questão da pesquisa foi o que é sofrimento no trabalho. Entre os subordinados, 65% responderam que o sofrimento é estar em um ambiente ruim; 20% citaram que é não estar satisfeito; 20% disseram é fazer o que não gosta e 20% informaram que há sofrimento quando há falta de respeito.

Para os gestores, 74,7% apontaram para clima não harmônico; 41,5% informaram que o sofrer vem da insatisfação com a atividade profissional e 24,9% disseram que há falta de reconhecimento.

Já os diretores, 87,5% afirmaram que o sofrimento é trabalhar na atividade que não gosta; 37,5% informaram que é não ter recompensas e 25% abordaram que quando não há respeito, o sofrimento acontece.

Aqui, subordinados e gerentes convergem ao relacionarem sofrimento ao ambiente, ou seja, clima. O mesmo se deu ao item insatisfação. Isso corrobora com a afirmação de Dejours (2001), pois essa insatisfação é reflexo do acúmulo de acontecimentos insatisfatórios da sociedade e do tratamento de angústia que é dado ao homem na organização. Diferentemente dos diretores que associam sofrimento ao fazer o que não gosta e falta de recompensa ou retorno. Essa posição da direção, condiz com a resposta da questão que trata do trabalho ideal. Com isso, percebe-se uma falta de diálogo interno que poderia ser instrumento de benefício para que se retornasse a satisfação e a motivação no trabalho, como ilustra a tabela 15:

Tabela 15 - Sofrimento no trabalho para os empregados

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Ambiente ruim de trabalho	65%	Clima não harmônico	74,7%	Trabalhar no que não gosta	87,5%
Não estar satisfeito	35%	Insatisfação com o que faz	41,5%	Não ter recompensas	37,5%
Fazer o que não gosta	20%	Falta de reconhecimento	24,9%	Não há respeito	25%
Falta de respeito	20%	Má remuneração	16,6%	Trabalhar por obrigação	12,5%
Falta de liberdade de expressão	15%	Cliente insatisfeito	8,3%	Não atender ao cliente	12,5%
Não ser valorizado	15%	É um crime	8,3%		
		Não respondeu	8,3%		
Total	170%	Total	183%	Total	175%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para responder a segunda questão da pesquisa **“Qual é a compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna?”** foi perguntado, inicialmente, sobre o entendimento da comunicação interna, neste caso, para o grupo I (subordinados), 30% disseram que é um diálogo claro, isso condiz com a afirmação de Santos (1979), que diz que no processo de comunicação devem-se reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza na transmissão da mensagem. Dentre as outras respostas, 20% afirmaram que é comunicação entre todos os funcionários; 15% abordaram que comunicação interna é relacionamento com os colegas e 15% informaram que é troca de informação.

Para o grupo II (gerentes), 49,8% mostraram que relacionamento entre os funcionários define comunicação interna. Dentre as outras respostas, 24,9% dos gerentes afirmaram que é uma ferramenta para se atingir objetivos e 24,9% abordaram que comunicação interna é algo que seja claro e objetivo.

Para o grupo III (diretores), 37,5% disseram que comunicação interna é informação clara para todos os empregados; 37,5% abordaram que é o principal fator que garante a eficácia no cumprimento de objetivos; 12,5% admitiram que é algo para se difundir em toda a empresa e 12,5% afirmaram que com a comunicação interna há bom clima na organização, além de garantir a velocidade das informações. Os diretores, por sua vez, colocaram a comunicação interna como ponto central garantidor de eficácia organizacional, conforme abordado por Marchiori (2005).

A clareza na informação foi o ponto de convergência entre subordinados e diretores, talvez porque esses grupos perceberam a falta de entendimento existente e que é necessário melhorar o relacionamento interpessoal na organização (tabela 7). Os gerentes concordaram

que comunicação interna significa relacionamento, e caso esse fator não seja positivo, pode acarretar em conflitos entre os setores (tabela 14), assim como um clima interno não harmônico (tabela 15), como ilustra a tabela 16:

Tabela 16 - Entendimento de comunicação interna pelos empregados

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Diálogo claro	30%	Relacionamento entre os funcionários	49,8%	Informação com clareza para todos	37,5%
Comunicação entre todos funcionários	20%	Ferramenta para se atingir os objetivos	24,9%	É o fator principal na empresa, garante eficácia	37,5%
Relacionamento com colegas	15%	Algo que seja claro e objetivo	24,9%	Algo para difusão para toda a empresa	12,5%
É troca de informação	15%	Transmitir sem interferência	8,3%	Bom clima na organização	12,5%
Programação de trabalho	10%			Garante velocidade das informações	12,5%
Facilita o trabalho	10%			Forma de cooperação para o cliente	12,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>108%</b>	<b>Total</b>	<b>125%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

#### **Grupo II (gerentes)**

**E1** - "Quanto mais se trabalha com comunicação interna, mais integrada fica a equipe e os departamentos. A C.I. [comunicação interna] deu mais segurança e serve para atestar se todo o processo chegou ao final."

Outra pergunta elaborada foi sobre como a política de comunicação é praticada na empresa. Dentre os subordinados, 35% concordaram que a política se dá através da ferramenta *e-mail*; 30% disseram que ocorre de forma verbal; 25% afirmaram que a política se dá modo formal, através de circulares; 25% não responderam e 20% informaram que não há regras. Parece que o cenário não está transparente na organização, pois mesmo que existam instrumentos disponíveis de comunicação, a política, caso exista, não faz parte do processo diário dos empregados na empresa.

Já os gestores, 33,2% abordaram que não há regras; 33,2% disseram que a prática se dá por meio da relação interpessoal; 24,9% afirmaram que ocorre através da ferramenta intranet; 24,9% disseram que acontece com a ferramenta *e-mail* e, por fim, também com 24,9% a política existe sob a versão verbal em reuniões. A dispersão das respostas pode parecer que os empregados não sabem ou não consideram importante essa conduta interna.

Em relação aos diretores, 25% afirmaram que a política de comunicação ocorre através da comunicação escrita interna e 25% informaram que ela se dá de forma oral em reuniões periódicas. Essa discordância de opiniões, da mesma forma para Barnard (1971),

descarateriza também a afirmação de Marchiori (2005), que ressalta a política de comunicação como um ato estratégico e isto deve se envolver toda a empresa.

Outro ponto relevante foram as citações de diversas ferramentas ligadas ao meio internet e isso deve-se ao fato de que a tecnologia da informação é componente vital na configuração competitiva das organizações, ocupando a posição estratégica do negócio, incrementando qualidade e melhorando operações (PEREIRA; DORNELAS, 2010), como ilustra a tabela 17:

Tabela 17 - Prática da política de comunicação na organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Através de <i>e-mail</i>	35%	Não há regras	33,2%	Através da comunicação escrita (C.I.)	25%
De forma verbal	30%	Relação interpessoal	33,2%	Oral em reuniões periódicas	25%
De modo formal, através de circulares	25%	Através de intranet	24,9%	Na intranet	12,5%
Não respondeu	25%	Através de <i>e-mail</i>	24,9%	Com palestras	12,5%
Não há regras	20%	Verbalmente em reuniões	24,9%	Não há processo definido, há veículos de comunicação	12,5%
Não sabe	10%	Através de C.I. escrita	8,3%	Há algumas regras e processos	12,5%
Através de intranet	5%	Através de murais	8,3%		
Através de murais	5%	Não respondeu	8,3%		
Total	155%	Total	166,2%	Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Como complemento, perguntou-se sobre o tempo de aplicação da política de comunicação. Em relação ao grupo I (subordinados), 65% disseram que faz 3 anos que a política é aplicada; 15% informaram que o tempo está entre 4 a 7 anos e 15% abordaram que o tempo compreende entre 8 a 11 anos de aplicação da política de comunicação. Nesse quesito, a relação das respostas está diretamente proporcional ao tempo de trabalho que os empregados possuem na empresa.

Para o grupo II (gerentes), 41,5% afirmaram que o tempo está entre 4 e 7 anos e 24,9% informaram que o tempo de aplicação da política tem até 3 anos. Da mesma forma, não há uma informação concreta nem consenso sobre o tempo de aplicação, criando uma falsa ilusão da prática eficaz da comunicação interna. O grupo III (diretores), 75% disseram que o tempo é de até 3 anos de aplicação.

Percebe-se que a maioria dos subordinados e dos diretores acreditam que a aplicação da política teve início dentro de três anos, porém já não há consonância com a opinião dos

gestores. Isso denota que não há clareza na comunicação interna, como política empresarial adotada e praticada; e isso entra em dissonância na opinião de Marchiori (1995), que afirma sobre comprometimento da gestão da comunicação organizacional interna, como ilustra a tabela 18:

Tabela 18 - Tempo de aplicação da política de comunicação interna

	% Subordinados	% Gerentes	% Diretores
Até 3 anos	65%	24,9%	75%
De 4 – 7 anos	15%	41,5%	
De 8 - 11 anos	15%	8,4%	
De 12 – 15 anos		8,4%	12,5%
16 anos ou +		8,4%	
Não sabe	5%		
Não respondeu		8,4%	12,5%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Para completar a análise a essa questão, perguntou-se como os empregados incentivam a comunicação interna. Para os subordinados, 60% disseram que é de modo informal, através de conversas; 30% afirmaram que o incentivo ocorre através da ferramenta *e-mail* e, mesmo com 5%, é interessante notar o aparecimento do setor de *marketing* como fomentador da utilização das ferramentas e, conseqüentemente, incentivador da comunicação interna.

Para os gerentes, 58,1% afirmam que o incentivo se dá através de conversas, mostrando a sua importância; 24,9% informaram que ocorre através da ferramenta *e-mail* e 16,6% disseram que o incentivo acontece através da ferramenta intranet. Para os diretores, 50% afirmaram que o incentivo à comunicação ocorre nas reuniões,. Dentre as outras respostas, 37,5% disseram que destacam a importância e 25% afirmaram que o incentivo se dá com o *roll* de instrumentos ou canais de comunicação disponíveis na empresa.

Pode parecer uma contradição que após a revolução da tecnologia comunicacional, pós-Internet, estando as empresas de posse de diversos canais de comunicação, a maioria dos empregados, incluindo os diretores, prefira a conversa pessoal no momento ao fomento à comunicação interna. Esse contato humano pessoal condiz com Goldhaber (1999), na ênfase à mensagem quando ela reúne elementos através do corpo, sua conduta e aparência, além dos atributos da voz humana, ou seja, mediante a interação humana, pode-se gerar conhecimento, através do diálogo e da conversa (ALMEIDA, 2006), conforme ilustra a tabela 19:

Tabela 19 - Incentivo da comunicação interna pelos empregados

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
De modo informal/ conversas	60%	Através de conversa/ mostrando importância	58,1%	Em reuniões	50%
Através do <i>e-mail</i>	30%	Através do <i>e-mail</i>	24,9%	Destaca a importância	37,5%
O <i>marketing</i> incentiva	5%	Através da intranet	16,6%	Ferramentas disponíveis (canais de comunicação)	25%
Através de reuniões	5%	Através de reuniões	8,3%	Incentiva consultar o sistema/ intranet	25%
Através do telefone	5%	Através do telefone	8,3%	De maneira formal e escrita	12,5%
Através do gerente	5%	Não incentiva	8,3%		
Não sabe	5%	Não sabe	8,3%		
Total	115%	Total	133%	Total	150%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Fez-se interessante perguntar quais estratégias são adotadas pela empresa para incentivar a comunicação interna, neste caso, 65% dos subordinados disseram que a empresa incentiva através das ferramentas disponíveis (*e-mail*, telefone, Internet etc) e 35% abordaram que ocorre através de reuniões.

Para os gerentes, 49,8% informaram que a empresa incentiva através de eventos e reuniões; 33,2% disseram que o incentivo acontece através da ferramenta *e-mail* e 16,6% apontaram que o incentivo ocorre com treinamentos e consultores externos. O setor de *marketing* aparece, dessa vez, através da resposta de apenas 8,3% dos gerentes, porém é interessante verificar que esse setor é identificado com o tema.

Já para os diretores, 50% disseram que há incentivo da empresa através de reuniões com a discussão de textos; 37,5% informaram que ocorre através de ferramentas disponíveis e de acessibilidade a elas e 25% abordaram que a empresa incentiva com treinamentos e consultoria externa.

O incentivo da empresa é diferenciado por cargo, a empresa prefere reunir-se com gerentes e diretores, enquanto se distancia dos subordinados, comunicando-se com eles através de ferramentas eletrônicas como o *e-mail*, sem haver o contato pessoal. Para os subordinados, isso pode evidenciar conflito interno, pois essa forma de incentivo da empresa vai de encontro ao que eles pensam e agem, ou seja, de modo informal, através de conversas (tabela 19); significa ainda que a organização não conhece seu público interno, suas formas de agir e ser (MARCHIORI, 1995), além de possuir uma reduzida habilidade de comunicar (PIMENTA, 2002) de forma eficaz, como ilustra a tabela 20:

Tabela 20 - Incentivo à comunicação interna pela empresa

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Ferramentas disponíveis ( <i>skype, e-mail, telefone, Internet, intranet C.I.</i> )	65%	Através de eventos e reuniões	49,8%	Através de reuniões Discutindo textos	50%
Através de reuniões	35%	Ferramentas disponíveis na empresa ( <i>e-mail</i> )	33,2%	Através de ferramentas e acesso	37,5%
Exige boa comunicação	10%	Através de treinamentos e consultores externos	16,6%	Através de treinamento e consultoria externa	25%
Incentiva que o funcionário fale	10%	Através do setor de <i>marketing</i>	8,3%	Incentivando a comunicação	25%
Informando as vantagens	10%	Incentivo a uma melhor conversação	8,3%		
Não respondeu	5%	Acesso direto à diretoria	8,3%		
		Não há	8,3%		
		Não sabe	8,3%		
Total	135%	Total	141,3%	Total	138%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para elucidar a questão da pesquisa foi colhida a informação sobre as vantagens da prática eficaz da comunicação interna e 30% dos subordinados disseram que há vantagens na melhoria do relacionamento; 30% afirmaram que há rapidez na solução de problemas e 15% apontaram vantagem ao crescimento e aprendizagem profissional. Para os gerentes, 58,1% abordaram como vantagem a resolução de problemas e erros; 49,8% disseram que gera maior eficiência no trabalho e 24,9% afirmaram que a clareza na comunicação é uma vantagem importante.

Já para os diretores, 50% apontaram a excelência no atendimento ao cliente; 37,5% responderam que agiliza a produção; 37,5% abordaram para a excelência no resultado, evitando retrabalho e 25% apontaram que a vantagem é que deixa claro os papéis de cada um e objetivos a serem alcançados.

Nesta questão, cada grupo pesquisado apresentou uma visão diferente sobre as vantagens da comunicação. Ficou evidenciado que os subordinados visam uma melhor relação entre eles, que os gerentes pensam nos objetivos da empresa e os diretores valorizam o cliente, mas para que a comunicação seja eficaz externamente à empresa, ou seja, para o cliente, ela deve antes estar alinhada com todo o seu público interno, o que aqui não ocorre e nega o entendimento de que a comunicação organizacional leva à coordenação de uma comunicação integrada, tanto interna quanto externamente à empresa (PINHO, 2006), sendo

acompanhamento do líder, que tem a missão de levar a equipe ao cumprimento da meta (MINTZBERG, 2010), como ilustra a tabela 21:

Tabela 21 - Vantagens da prática eficaz da comunicação interna

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Melhoria no relacionamento	30%	Facilidade na resolução de problemas, Minimiza os erros	58,1%	Excelência no atendimento ao cliente	50%
Rapidez em solucionar problemas	30%	Maior eficiência no trabalho	49,8%	Agiliza a produção	37,5%
Crescimento e aprendizagem profissional	15%	Clareza na comunicação	24,9%	Excelência no resultado e evita o retrabalho	37,5%
Melhor retorno do trabalho/atingir objetivos	15%	Maior rapidez	8,3	Deixa claro os papéis e objetivos	25%
Comunicação para todos	10%	Melhor para empresa e funcionário	16,6%	Melhor preparação do profissional	12,5%
No bom atendimento ao cliente	10%	Integração e fidelização	16,6%	Redução de problemas	12,5%
Falar nas reuniões	5%				
Não respondeu	5%				
<b>Total</b>	<b>120%</b>	<b>Total</b>	<b>174,3%</b>	<b>Total</b>	<b>175%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Em complemento a essa questão, foi perguntado quais experiências foram adquiridas com a prática eficaz da comunicação interna. Para o grupo I (subordinados), 35% disseram que foi aprendido o ouvir o outro na melhoria do relacionamento. Essa posição reflete a visão de Rogers (1999) na importância do ouvir o outro, porém o autor completa a ideia e afirma que quando as pessoas estão envolvidas emocionalmente, elas ouvem avaliando, e essa avaliação prévia pode ser uma barreira na comunicação. Dentre as outras respostas, 20% informaram que foi positiva a comunicação com clareza e 15% abordaram que perceberam maior disciplina e redução da fofoca.

Para o grupo II (gerentes), 41,5% informaram que a experiência foi no melhor relacionamento e autoestima; 33,2% apontaram para o resultado e organização do trabalho e 24,9% afirmaram que a resolução de problemas e aumento da velocidade produtiva.

É válido ressaltar a citação do setor de *marketing* como identificação para auxiliar na busca de uma melhor comunicação interna, mesmo obtendo um menor percentual. Neste sentido, é possível que as organizações que possuem esse setor em suas dependências haja um melhor sincronismo nas relações internas cotidianas.

De acordo com o grupo III (diretores), 25% disseram que a experiência é válida pelo aprendizado no trabalho em equipe, isso corrobora com a visão de Marchiori, (1995), que trata a integração na organização, como fator crítico de sucesso. Além disso, 25% abordaram que o aumento da qualidade dos processos é uma experiência da eficácia da comunicação interna.

Novamente, os três grupos convergem para a mesma resposta, assim como ocorreu na tabela 19 com o incentivo da comunicação dado pelos empregados, ou seja, a valorização ao relacionamento, ao contato pessoal como experiência positiva, como ilustra a tabela 22:

Tabela 22 - Experiências adquiridas da prática eficaz da comunicação interna

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Melhora o relacionamento, ouvir o outro	35%	Melhor relacionamento e autoestima	41,5%	Aprender a trabalhar em equipe aberto a novas idéias	25%
Comunicar com maior clareza para todos	20%	Melhora o resultado e a organização do trabalho	33,2%	Aumento da qualidade e melhoria nos processos	25%
Melhora a disciplina e reduz fofoca	15%	Melhora a solução de problemas e aumento do dinamismo	24,9%	A importância da comunicação	12,5%
Utilizar corretamente os meios de comunicação	10%	Melhora a comunicação interna	16,6%	Ser mais claro e objetivo	12,5%
Melhora a comunicação interna no processo de comunicação	10%	Melhora a responsabilidade e o profissionalismo	16,6%	A comunicação deve ocorrer em toda a empresa	12,5%
Conhecer e aprender funções outro setor	10%	O <i>marketing</i> é mais procurado a ajudar	8,3%	Valorização profissional	12,5%
Não sabe	10%	Com a ISO aprendido no processo de comunicação	8,3%		
Vislumbrar procedimentos mais rápidos	5%	Trabalhar de forma mais tranquila	8,3%		
Há falta de estudos	5%	Não sabe	8,3%		
<b>Total</b>	<b>120%</b>	<b>Total</b>	<b>166%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para fazer pensar sobre a viabilidade da comunicação perguntou-se sobre as variáveis que dificultam a prática da comunicação interna, neste caso, 35% dos subordinados apontaram a dificuldade de relação; 20% disseram que a dificuldade é a falta de comunicação aberta com a direção; 20% abordaram que é a não utilização adequada dos meios de comunicação e falta de treinamento.

Já para os gerentes, 24,9% afirmaram que é falta de credibilidade na comunicação; 24,9% apontaram quando não há sugestões do subordinado pode ser uma dificuldade e 16,6% citaram que a dificuldade ocorre quando não há consenso.

Para os diretores, 37,5% disseram que a dificuldade de relacionamento é uma variável; 25% revelaram que é a falta de atenção em transmitir a comunicação de forma adequada e 12,5% afirmaram que a dificuldade está na falta de vontade em comunicar, isso indica que apesar das novas tecnologias, observa-se uma resistência na utilização de ferramentas de TI, talvez pela falta de conhecimento dos benefícios ou falta de treinamento (MALAQUIAS; ALBERTON, 2011).

Subordinados, gestores e direção apontaram que o ponto fundamental à dificuldade da prática é o relacionamento ineficaz, como ilustra a tabela 23:

Tabela 23 - Variáveis que dificultam a prática da comunicação interna

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Dificuldade de relacionamento	35%	Falta de credibilidade da comunicação	24,9%	Dificuldade de relacionamento	37,5%
Falta de comunicação aberta com dirigentes	20%	Quando não há sugestão do subordinado	24,9%	Falta de atenção em passar a comunicação corretamente	25%
A não utilização correta dos meios de comunicação/treinamento	20%	Quando não há consenso	16,6%	Falta de vontade em comunicar	12,5%
Falta de reuniões	10%	Falta de informação	16,6%	Preguiça em pesquisar	12,5%
Falta de meios de comunicação interna	5%	Não utilização das ferramentas de comunicação	16,6%	Falta de tecnologia e bom senso	12,5%
Falta de cumprimento das regras	5%	Indisponibilidade das ferramentas de comunicação	8,4%		
A informalidade da comunicação	5%	A não utilização do procedimento	8,4%		
A não participação	5%	Falta da sistematização da informação	8,4%		
Não respondeu	5%	Desvalorização do seu trabalho	8,4%		
Total	110%	Total	133%	Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Por outro lado, também foi questionado sobre as variáveis que facilitam a prática da comunicação interna. Para o grupo I (subordinados), 20% abordaram que a utilização dos canais disponíveis pode facilitar a prática; 15% disseram que a receptividade à comunicação também pode facilitar e 15% afirmaram que é a união dos setores.

Para o grupo II (gestores), 58,1% informaram que é a utilização das ferramentas disponíveis na empresa; 24,9% afirmaram que são as sugestões dos empregados e 16,6% disseram que é a promoção ao relacionamento interpessoal.

Por fim, para o grupo III (diretores), 37,5% apontaram como variável as ferramentas de comunicação colocadas à disposição; 25% afirmaram que é manter um bom relacionamento e 12,5% citaram que a variável é a receptividade das orientações da direção.

É visto que os três grupos citaram as ferramentas de comunicação com variável crítica de sucesso para facilitar a prática da comunicação, porém Lacasa (2004) complementa afirmando que é necessário ter o conhecimento do público para o qual se deseja dirigir para adaptar a mensagem, eleger os meios, desenrolar programação, desenvolver as estratégias, planejar objetivos mais ajustados para conseguir maior eficácia na comunicação, como ilustra a tabela 24:

Tabela 24 - Variáveis que facilitam a prática da comunicação interna

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Utilização dos canais disponíveis	20%	Utilizar ferramentas	58,1%	Ferramentas colocadas à disposição/ tecnologia	37,5%
Receptividade à comunicação	15%	Sugestões para o melhor caminho	24,9%	Manter bom relacionamento	25%
União dos setores	15%	Promoção ao relacionamento interpessoal	16,6%	Receptividade das orientações da direção	12,5%
Trabalho em equipe	10%	Clareza na comunicação	8,4%	Priorizar a comunicação	12,5%
Abertura para conversas	10%	Conscientização dos empregados	8,4%	Liberdade para falar	12,5%
Velocidade de informações	10%	Gerir a informação	8,4%	Utilizar a comunicação clara e escrita	12,5%
Um melhor ambiente	5%	Sugestões anônimas na 'caixa de sugestões'	8,4%		
Treinamento	5%				
Saber lidar com o público	5%				
Acrescentar mural	5%				
Não sabe	5%				
Não respondeu	5%				
<b>Total</b>	<b>110%</b>	<b>Total</b>	<b>133%</b>	<b>Total</b>	<b>112,5%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Ante o exposto, faz-se necessário saber que tecnologias são utilizadas na empresa que contribuem para a comunicação interna. Nesse caso, 80% dos subordinados afirmaram que comunicação pessoal e reuniões são as tecnologias mais usadas; 55% apontaram que são o e-

*mail* e o msn interno; 50% disseram que são os telefones fixo e celular; 50% citaram o mural ou quadro de avisos e 35% revelaram que a internet e a intranet são utilizadas.

Entre os gestores, 74,7% disseram que o *e-mail* e o msn interno são as tecnologias usadas; 58,1% citaram que são os murais, cartazes e *banners*; 58,1% afirmaram que são as reuniões e 33,2% informaram que são os telefones fixo e móvel.

Para os diretores, 62,5% disseram que são as reuniões; 50% dos diretores revelaram que a tecnologia utilizada é o *e-mail*; 50% apontaram que são os telefones fixo e celular e 50% afirmaram que são a internet e a intranet.

A posição dos subordinados, neste quesito, é contraditória a sua própria opinião dada anteriormente (tabela 20). Antes o incentivo à comunicação se dava através do *e-mail* e agora, afirmam que ela é alcançada pelas reuniões. Da mesma forma, os gestores caíram em contradição nas respostas. Sem clareza na comunicação, é possível que a informalidade se consolide gerando desentendimentos (BERALDO, 2006), como ilustra a tabela 25:

Tabela 25 - Tecnologias utilizadas para a prática da comunicação

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Reuniões e comunicação pessoal	80%	<i>E-mail</i> e msn interno	74,7%	Reuniões / verbalmente	62,5%
<i>E-mail</i> e msn interno	55%	Mural, cartazes e <i>banners</i>	58,1%	<i>E-mail</i>	50%
Telefones fixo e celular	50%	Reuniões/ verbalmente	58,1%	Telefones fixo e celular	50%
Mural ou quadro de avisos e cartaz	50%	Telefones fixo e celular	33,2%	Internet e intranet	50%
Internet e intranet	35%	Intranet	25%	<i>Skype</i>	25%
C.I.	20%	Site da empresa	16,6%	Rádio	25%
Rádio e sistema de som	20%	<i>Skype</i>	16,6%	Sistema interno da empresa	12,5%
<i>Skype</i>	10%	C.I.	8,4%	C.I.	12,5%
Porta aberta do diretor	5%	Computador	8,3%	Mural	12,5%
<i>Happy hour</i>	5%	<i>Newsletters</i>	8,3%	Formulários	12,5%
Sistema e servidor	5%	Eventos internos	8,3%		
Não sabe	5%	Mini <i>outdoor</i> interno	8,3%		
Total	345%	Total	324%	Total	313%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Em relação ao fluxo interno, questionou-se sobre quais os canais disponíveis para a comunicação interna ascendente e descendente. Para os subordinados, 50% disseram que o

canal é direto, pessoalmente; e 45% afirmaram que tanto a comunicação ascendente, como a descendente, perpassa pelo gerente ou coordenador da área.

Para os gestores, 75% informaram que tanto a comunicação ascendente quanto a descendente perpassa pelo gerente ou coordenador da área. É possível que os gerentes desejem deixar claro o seu poder e *status* diante dos subordinados, com isso fica evidenciada a definição de organização abordado por Bernardes (1984), na qual indivíduos estão envolvidos em uma teia de complexidade e possuem metas – muitas, à competição e poucas à cooperação. Dentre as outras respostas, 25% abordaram que o canal é direto, pessoalmente.

Já entre os diretores, 62,5% citaram que a comunicação ascendente e descendente se dá através do gerente ou coordenador da área, isso corrobora com a visão de Duarte (2002), que retrata a organização com um meio para obtenção de um objetivo, por intermédio de delegação, divisões funcionais e especializações, então percebe-se que a hierarquia e a sua valorização ainda estão presentes na maioria das organizações atuais, mesmo já percebendo um movimento de teorias organizacionais que pretendem minimizar os extensos níveis dessa pirâmide. Dentre as outras respostas, 37,5% revelaram que a comunicação ocorre de forma direta, pessoalmente, sem intermediação, como ilustra a tabela 26:

Tabela 26 - Canais disponíveis para a comunicação interna ascendente e descendente

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Canal direto, pessoalmente	50%	Ascendente e descendente pelo coordenador	75%	Ascendente e descendente pelo coordenador	62,5%
Ascendente e descendente pelo coordenador	45%	Canal direto, pessoalmente	25%	Canal direto, pessoalmente	37,5%
Ascendente pelo coordenador e descendente direto	5%				
Total	100%	Total	100%	Total	105%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para responder a terceira questão da pesquisa **“Há interferência no processo de construção das normas da organização? Como?”** foi questionado como os empregados participam do processo de construção das normas da organização em que trabalham. Nesse caso, 50% dos subordinados disseram que se dá através das reuniões. Talvez não seja a condição suficiente para que as pessoas possam se sentir à vontade para expor ideias, melhorias ou críticas, sobretudo para os mais tímidos e introspectivos. Para serem aceitos no grupo, muitos se submetem às condições da empresa, o que remete ao conceito da expressão “empresabilidade” abordado por Saviani (1997). Dentre as outras respostas, 15% apontaram que não sabem.

Entretanto, é importante notar, mesmo com percentuais menores, que 10% dos subordinados sinalizam que não ocorre a participação dos empregados no processo de construção de normas, pois quando acontece rotatividade de trabalhadores, gera-se o medo de perder o emprego, mantido pela constante ameaça dos seus dirigentes, daí o medo de falar e de interagir através de uma comunicação aberta (DEJOURS, 2001).

Para os gerentes, 41,6% afirmaram que a participação ocorre nas reuniões e 33,3% citaram que acontece de forma verbal com o gestor superior. Essa participação de forma verbal pode ser interessante caso haja empatia e confiança para que o diálogo sincero aconteça, como afirma Lacasa (2004).

Para os diretores, 50% informaram que o processo se dá nas reuniões; 50% disseram que a participação dos funcionários acontece através de pesquisas de clima e do processo ISO. A pesquisa de clima, caso seja respondida anonimamente, é possível que as pessoas participem e se dediquem, como ilustra a tabela 27:

Tabela 27 - Participação dos empregados no processo de construção das normas da organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Através de reuniões	50%	Através de reuniões	41,6%	Nas reuniões	50%
Não sabe	15%	Verbal com o gestor	33,3%	Através de pesquisas periódicas de clima, feita pela consultoria e processo ISO	50%
Não ocorre	10%	Não há	8,3%	A palavra final é do diretor	12,5%
Indiretamente, através dos gestores/verbalmente	10%	Através da pesquisa do RH	8,3%	Gestão participativa	12,5%
Só alguns participam e apenas quando se pergunta	10%	Com anotações	8,3%	A prática se transforma em norma	12,5%
Através de caixas de sugestão	5%	Não sabe	8,3%	Através de anotações	12,5%
A prática é transformada em norma	5%	Não respondeu	8,3%	Quando chega pronto, há interação	12,5%
<b>Total</b>	<b>105%</b>	<b>Total</b>	<b>116,4%</b>	<b>Total</b>	<b>137,5%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para completar o entendimento da questão da pesquisa, perguntou-se como a organização sistematiza as sugestões internas. Para os subordinados, 55% disseram que acontece por escrito e verbalmente nas reuniões e 10% das respostas dos subordinados afirmaram que não acontece sistematização na organização.

Para os gestores, 58,1% apontaram que ocorre de forma verbal e por escrito nas reuniões e 16,6% citaram que não há regras de armazenamento.

Já para os diretores, 50% afirmaram que a sistematização acontece através da ata e de forma verbal nas reuniões; 25% citaram que é através de caixas de sugestões e 12,5% afirmaram que não há regras, havendo várias formas de sistematização, a depender da questão.

Percebe-se que a forma verbal e pessoal nas reuniões é resposta uniforme nos três grupos, isso é importante, sobretudo, porque os trabalhadores precisam fazer parte da corporação e sentir que isso faz diferença (PESSONI; PORTUGAL, 2011), como ilustra a tabela 28:

Tabela 28 - Processo de sistematização das sugestões internas na organização

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Anotação e verbalmente nas reuniões	55%	Verbalmente e por escrito nas reuniões	58,1%	Através de ata e verbalmente nas reuniões	50%
Caixa de sugestões	10%	Pesquisas do RH	16,6%	Caixa de sugestões	25%
Não acontece	10%	Não há regra	16,6%	Pesquisa ISO	12,5%
Não há regras	10%	Por e-mail e intranet	16,6%	Pesquisas de clima do RH	12,5%
Não sabe	10%	Caixa de sugestões	8,3%	Várias formas, a depender da questão	12,5%
Através dos gestores	5%	São informais	8,3%		
Através do RH	5%	Não respondeu	8,3%		
Não respondeu	5%				
<b>Total</b>	<b>110%</b>	<b>Total</b>	<b>133%</b>	<b>Total</b>	<b>112,5%</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

A quarta e última questão da pesquisa **“Os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna de forma estratégica?”** foi perguntado primeiro sobre o que se entende por estratégia e, nesse caso, 65% dos subordinados informaram que estratégia é uma forma de alcance de objetivos e 20% afirmaram é planejamento.

Para os gerentes, 41,6% abordaram que estratégia é planejamento. Essa visão corrobora com o pensamento de Marchiori (1995) quando expõe que o planejamento estratégico cria uma “agenda de trabalho” que permite à organização trabalhar em cima das prioridades estabelecidas, na qual a questão fundamental de gerenciamento é a visão interna das pessoas. Dentre as outras respostas, 33,2% abordaram que é a agilidade na busca de objetivos. Para os diretores, 50% citaram que estratégia é uma forma de pensar para atingir objetivos e 37,5% disseram que é planejar o futuro da empresa.

Subordinados e direção concordaram no conceito, remetendo ao alcance de objetivos. Neste momento, é importante entender de que forma cada nível hierárquico pode contribuir para isso, então, é preciso um novo olhar da organização para considerar no processo, uma política clara de comunicação interna (ZANUSO; REIS, 2008) e o entendimento estratégico deve estar integrada em toda a organização sendo uma tarefa de todos, em um processo contínuo (DE BRIDA; SANTOS, 2011), como ilustra a tabela 29:

Tabela 29 - O entendimento de estratégia pelos empregados

<b>Subordinados</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Diretores</b>	<b>%</b>
Forma de alcance de objetivos e eficácia	65%	É planejamento	41,6%	Forma de pensar para atingir objetivo	50%
É planejar	20%	Buscar objetivo mais rapidamente	33,2%	Planejamento pensando futuro	37,5%
Não sabe	10%	É uma prevenção	8,3%	É processo	12,5%
Traçar itens e praticar	5%	Procurar mecanismos	8,3%		
Agilizar algo	5%	É o marco principal	8,3%		
Não respondeu	5%	É não deixar dúvidas ao cliente	8,3%		
Total	110%	Total	108%	Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Para elucidar a quarta questão da pesquisa, uma última pergunta foi realizada para saber o motivo para a comunicação interna ser considerada de forma estratégica na empresa. Em relação aos subordinados, 35% informaram que a comunicação deve ser estratégica para haver melhor entendimento interno; 30% disseram que é devido a um bom desempenho da empresa e 10% abordaram que reduz a insatisfação interna.

Para os gerentes, 37,5% consideraram que a comunicação estratégica ajuda a chegar ao objetivo traçado; 16,6% citaram que melhora a interação interna; 16,6% disseram que é para haver um monitoramento e atualização dos processos e 16,6% informaram que é para haver regras e alinhamento da comunicação interna.

Já os diretores, 50% afirmaram que a comunicação estratégica melhora a troca de informações; 50% citaram que há maior fluência dos processos. Essa fluência é também citada por Barnard (1971), pois os incentivos às pessoas dependem da comunicação com elas, sobretudo porque a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. Dentre as outras respostas, 12,5% abordaram que reflete a clareza na comunicação e 12,5% informaram que faz a identidade da empresa.

Subordinados e diretores indicaram que é possível haver entendimento interno, desde que a empresa identifique as competências essenciais ao negócio e aquelas necessárias a cada função, assim o indivíduo assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa (DE BRIDA; SANTOS, 2011), como ilustra a tabela 30:

Tabela 30 - A comunicação interna vista de modo estratégico

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Para melhor entendimento interno	35%	Ajuda a chegar ao objetivo	37,5%	Melhor troca de informações e processos internos	50%
Para o bom desempenho da empresa	30%	Melhorar interação interna	16,6%	Há maior fluência nos processos e ações	50%
Reduz insatisfação dos funcionários	10%	Para haver monitoramento e atualização dos processos	16,6%	Reflete a clareza na comunicação	12,5%
É a base de tudo	10%	Para haver regras na comunicação e alinhamento	16,6%	Porque faz a identidade da empresa	12,5%
Para tudo acontecer corretamente	10%	Não respondeu	16,6%	Viabiliza chegar aos objetivos	12,5%
Formar um padrão de comunicação	5%	Não haver falhas na comunicação	8,3%	Depende do número de funcionários	12,5%
Para a comunicação externa ser eficaz	5%	Reflete uma imagem positiva ao cliente	8,3%	Depende do tipo de colaborador	12,5%
É a maneira de entender o problema	5%				
Total	110%	Total	120,5%	Total	112,5%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

#### Grupo I (funcionário)

**E4** - "É a comunicação que viabiliza as ações, é ela que deixa claro e permite que todos conduzam com coerência as situações, os procedimentos. Com certeza, a comunicação é estratégia".

#### Grupo II (gerente)

**E1** - "É a melhor forma que você tem de organizar o processo ou a atitude para resolver e chegar num resultado final da forma mais rápida, mais prática ou menos custosa".

#### Grupo III (diretor)

**E4** - "Estratégia é uma das coisas mais importantes no ambiente profissional. Dentro do cenário da concorrência de mercado temos que ter o nosso objetivo e quais as estratégias para alcançá-lo, sem isso a empresa fica à deriva."

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Ao finalizar a análise, é chegada a hora de fazer a conclusão do trabalho. A análise dos dados permitiu responder as questões da pesquisa, estruturadas em número de quatro. A primeira questão abordou: que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização? O bom relacionamento entre as pessoas nas organizações é de fundamental importância para o alcance dos objetivos. Contudo, o conflito está presente nas empresas, devido à grande disparidade no que se fala e no que se faz.

Os tipos de conflitos citados foram a insatisfação devido à necessidade de trabalhar, má qualidade no ambiente interno, má comunicação interna, falta de *feedback*, reconhecimento, salários, benefícios, respeito e recompensas. Destarte, a resolução dos problemas na equipe não é vista como prioridade, e sim, mais ênfase se dá em apaziguar e achar o equilíbrio temporário da situação.

A segunda questão verificou: qual é a compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna? O conceito presente entre os empregados é que comunicação é transmissão e sua eficácia está na clareza das informações para todos. O incentivo à comunicação interna se dá de forma pessoal, através de conversas e reuniões ou nas instrumentos disponíveis na organização, como o *e-mail* e o mural, portanto compreende-se que não há uma clara política de comunicação na empresa, uma vez que não é levado em consideração o receptor da mensagem, foco de eficácia da comunicação.

Interessante ressaltar a posição do setor de *marketing* para as empresas que o possuem, devido à identificação que se construiu dele com a comunicação interna. Se por um lado a empresa incentiva a comunicação interna, através dos canais e ferramentas disponíveis, por outro lado seu fluxo vai depender da circulação do coordenador da área ou gestor, aquele que vai intermediar a troca de informações entre a base e o topo da pirâmide hierárquica da empresa. A comunicação organizacional não pode ser mera burocracia interna, deve cumprir seu papel de informar com clareza e em tempo hábil.

Ao tempo em que se percebe a tendência cada vez maior da tecnologia, constata-se que as relações pessoais humanas suplantam os mais modernos instrumentos, porque estes deveriam ser vistos com um meio – e não um fim – para se atingir a eficácia no processo de comunicação.

A terceira questão da pesquisa revelou: há interferência dos empregados no processo de construção das normas da organização? Como? Ocorrem as sugestões por parte dos funcionários, porém é difícil incluí-las na rotina de trabalho, muito menos sua prática poderá

ser recebida a qualquer tempo, porque a decisão final passa pela avaliação da direção da empresa. Por isso, não há uma sistematização clara para o registro e apuração dessas novas ideias.

Por outro lado, não basta realizar reuniões se os funcionários não sentem a receptividade necessária de um ambiente confiável para expor sua forma de pensar, quiçá suas sugestões para melhorar qualquer trabalho. Ainda há situações em que os gestores tomam posse de ideias dos subordinados para se sobressairem à avaliação do diretor.

Assim, com menor eficácia, existem outras formas para captação de sugestões que são coletadas através da impessoalidade das caixas de sugestões ou pelas pesquisas aplicadas pelo setor de recursos humanos.

A quarta e última questão apontou: os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna de forma estratégica? A comunicação estratégica tem o objetivo de estruturar a política de comunicação organizacional. A pesquisa revelou que os dirigentes compreendem a importância da comunicação interna estratégica, entretanto a divergência se dá na sua aplicação prática.

Estratégia é um processo de planejamento, e o objetivo prático da empresa muitas vezes vai de encontro a esse conceito, causando conflitos ao relacionamento interpessoal para o alcance das metas. Além da falta de habilidade dos diretores em encarar as intererências sociais na organização, eximindo-se de responsabilidades que lhe cabem.

O descaso dos dirigentes frente às precárias condições de trabalho oferecidas levou ao problema deste estudo: **como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho?** A comunicação interna pode ser uma ferramenta para a melhoria das relações de trabalho nas organizações, desde que seja compreendido o valor humano nas organizações e a comunicação humana como fator intrínseco e fundamental para ser traçado uma política clara de comunicação, sendo ressaltada a sua importância para todos os empregados de cada nível hierárquico da organização.

Mais do que a construção, cabe atenção especial a sua aplicação prática, somada a participação dos empregados de forma periódica. Essa condição está relacionada com o entendimento da comunicação estratégica, que possui relação direta com a redução da frequência de conflitos internos.

Visto que na maioria das repostas, houve convergência de posições e ideias entre o grupo dos subordinados e o da direção, é possível que a mensagem transmitida de forma descendente seja entendida pelos subordinados, independente do acompanhamento do gestor. Base e topo da pirâmide hierárquica dessas organizações demonstraram que possuem

visões muito semelhantes sob vários aspectos, como conflitos vivenciados, relação com o trabalho, no entendimento e experiências da prática da comunicação interna, além da ação estratégica. É possível o achatamento de níveis nas organizações atuais e uma, conseqüente, aproximação dos dois grupos. Com isso, a utilização dos canais internos de comunicação disponíveis na empresa poderão corroborar para o atingimento de metas e no melhor desempenho dos empregados e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Visando, assim, a atender ao objetivo geral, que foi entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho. Com o entendimento da comunicação empresarial, o homem na equipe passa a ser o centro dos estudos. O pensar estratégico, o planejamento e a visão holística da comunicação na empresa leva em consideração seu funcionamento, metas e ajustes, sendo um dos atributos que os dirigentes devem mirar seus objetivos dada a importância e vantagens de sua aplicação.

Conclui-se, portanto, que a comunicação interna existe e se levada a cargo da filosofia empresarial, como premissa estratégica, conhecimento prático, respeitando o perfil dos empregados em suas diferentes personalidades e atividades internas, pode-se obter resultados positivos. Porém, sabe-se que a contrapartida da diversidade de variáveis pode fazer dificultar esse processo de cunho subjetivo e complexo.

Visto que das quatro empresas pesquisadas, duas possuem um setor de *marketing* em sua estrutura organizacional, pouco foi revelado sobre a sua parcela de contribuição para uma efetiva atuação no andamento processual da comunicação interna. Por isso, recomenda-se para próximas pesquisas que sejam estudadas as atividades do setor de *marketing* como mentor, gestor ou colaborador do processo de comunicação organizacional, através de políticas de comunicação interna. Verificar as suas efetivas contribuições para que haja uma melhoria nas relações de trabalho nas organizações, como o setor pensa e age para atingir a eficácia da comunicação interna.

Dessa forma, poder-se-ia conhecer melhor o setor de *marketing*, que deve possuir profissionais conhecedores da teoria da comunicação, suas características, variáveis e efeitos para, com isso, desenvolver estratégias práticas de acordo com o perfil da empresa e outros processos que devem fazer parte da estruturação diária para a efetiva aplicabilidade das ações.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e realidade econômica: a síndrome do avestruz**. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski, revisão técnica Roberto Costa Fachin. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Paul Edman de. **Os sentidos do trabalho e o aspecto comunicacional para empregados em regimes distintos de trabalho**. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado) Universidade de Taubaté, São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/monografias/mestrado\\_paul.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/monografias/mestrado_paul.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2008.

ARGYRIS, Chris, (Org.). Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. **Revista Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, 1999. (Coletânea de artigos).

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARCELOS E LIMA, Súsi. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Revista Centro de Ciências da Economia e Informática**, Rio Grande do Sul, v.7, n.11, p. 32-37 - mar., 2003.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

\_\_\_\_\_. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENEVIDES, Telma Nascimento. **Competências profissionais e modernidade organizacional: um estudo em organizações baianas**. 2006. 150f. Dissertação (Mestrado), Universidade Salvador, Salvador.

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. 1996. 37p. Monografia (Graduação) Universidade de São Paulo – USP, 1996. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução de Jorge Arnaldo Fontes. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1984.

\_\_\_\_\_. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese.** São Paulo: Atlas, 2004.

BOUDON, Raymond et. al. **Dicionário de sociologia.** Tradução de António J. Pinto Ribeiro. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990.

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

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRANCO, Paulo Durval; VERGARA, Sylvia Constant. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2. abr-jun 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993. v.1, p. 21-45.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Rio de Janeiro: Manad, 2005.

CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação interna. In: \_\_\_\_\_ **Comunicação interna e cultura organizacional.** São Paulo: Scortecci, 2002a. p.75-90.

CURVELLO, João José Azevedo. **Um mundo sem sentido: a comunicação organizacional e o trabalho “flexível”.** Universidade Católica de Brasília, 2002b. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/curvello-alaic2002.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

COHN, Gabriel. **Comunicação e indústria cultural: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e cultura de massa nessa sociedade.** 5. ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith. Comunicação gerencial e rede informal. In: ARGYRIS, Chris (Org.). **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Coletânea de artigos da Revista Harvard Business Review. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

De BRIDA Marinaldo; SANTOS, Jair Nascimento. O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 210-242, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p210/20847>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DEWEY, John. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição. 2. ed. Nova tradução de Haydée de Camargo Campos. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959. v.2.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imprensa Universitária; IMPARH, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The practice of management**. New York: Harper & Row Publishers, 1954. p. 19.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, Maria Regina; NETO, Antônio Carvalho (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

FAVA, Rubens. **A fantástica Mary Parker Follett**. Seção Artigos. Santa Catarina, 18 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/569/>>. Acesso em: 21 out. 2007.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIDDENS, Antony. **As consequências da modernidade**. Tradução Raul Fiker. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. 8. ed. México: Diana, 1999.

GOMES, Perpétua Oliveira Cardim. **Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas: um estudo de caso**. 2006. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica), Universidade Salvador, Salvador, 2006.

JEHN, Karen A. et al. **Crooked conflicts: the effects of conflict asymmetry in mediation**. IACM 21st Annual Conference Paper. (November 9, 2008). IACM 21st Annual Conference Paper. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1298620>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

JESUS, José Santos de. **A dimensão da participação da comunidade escolar na gestão de escolas públicas municipais em Salvador**. 2008. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica), Universidade Salvador, Salvador, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, D; KAHN, R. L. **A description of theoretical models of organizations and of research results bearing on processes of organizational functioning and change is presented**. This week's citation classic. Dept. Psychol. and Survey Research Center, Univ. Michigan, Ann Arbor, MI, cc/number 29, p. 242, july 21, 1980. Disponível em: <<http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JY55100001.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

KLÜSENER, Cristiane Sangoi; PINHEIRO Priscilla Lourenço; CRUZ Roberto Moraes. **Decomposição do processo de comunicação na ação de comunicar nas organizações**. Comunicação Organizacional, Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto6.html>>. Acesso em: 15 out. 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LACASA, Antonio S. **Gestión de la comunicación empresarial**. España: Gestión 2000, 2004.

LARA, Glaucia Muniz Proença. Uma análise semiótica do discurso sobre a língua. **Competência, Revista do Instituto de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, n. 32, 2º sem. 2006.

LUKER, Manfred. **Dicionário de simbologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. Sônia Chagas Vieira (revisão) e sugestões de Isnaia Veiga Santana. 2. ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2003.

MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes; ALBERTIN Alberto Luiz. Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? um estudo de caso. **RAC**, Curitiba. [online]. 2011, v. 15, n. 6, art. 8, p. 1120-1136. Nov./Dez. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_1256.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1256.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2012. ISSN 1415-6555.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. 1995. 242p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MARINS, Luiz. O marketing do buxixo. **Anthropos**. Disponível em: <<http://www.anthropos.com.br>>. Acesso em: 21 maio 2006.

MARQUES DE MELO, José. **Comunicação social**: teoria e pesquisa. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McCASKEY, Michael B. Mensagens ocultas enviadas pelos gerentes. In: ARGYRIS, Chris (Org.). Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 2. ed. São Paulo: Campus: 1999.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Aná. Psicológica**, v. 25, n.2, p. 295-305, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

MILLER, George A. **Psicologia de la comunicacion**. Biblioteca Psicologias Del Siglo XX. Buenos Aires: Editorial Paidós, (19-).

MINTZBERG, Henry. Developing leaders? Developing countries? **Oxford Leadership Journal**, v. 1, n.2, mar. 2010. Disponível em: [http://www.oxfordleadership.com/journal/vol1\\_issue2/mintzberg.pdf](http://www.oxfordleadership.com/journal/vol1_issue2/mintzberg.pdf). Acesso em: 22 jan. 2012.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. Tradução Angelo Soares. **RAE revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul-set. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

NABUCO, Maria Regina; NETO, Antônio Carvalho (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003, p. 34-38. v.1.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V e PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2010, vol.14, n.6, pp. 1054-1072. ISSN 1982-7849. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000700005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 20 jan. 2012.

PEREIRA, Christiane Maria Leite; DORNELAS, Jairo Simião. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. **RAC**, Curitiba, [online], v. 14, n. 3, art. 6, p. 495-515, maio/jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000300007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000300007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 20 jan. 2012.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista INTERCOM – RBCC**, São Paulo. 2011, v.34, n.2, p. 137-156, jul./dez. disponível em: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc/article/view/6503/5574>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

PIAGET, Jean. **Seis estudos de psicologia**. Tradução Maria Alice Magalhães D'Amorim e Paulo Sérgio Lima Silva. 22. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2002.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

REIS, Mauricio Cortez; AMBROZIO, Antonio Marcos Hoelz Pinto; MACHADO, Danielle Carusi. Uma análise da relação entre tecnologia no local de trabalho e rendimentos no Brasil. **Econ. Apl.** [online]. v. 15, n. 3, p. 459-483, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v15n3/a06v15n3.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2012. ISSN 1413-8050.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. 163f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: ARGYRIS, Chris (Org.). **Comunicação eficaz na empresa** – como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Coletânea de artigos da Revista Harvard Business Review).

RHODIA. [Home Page]. Disponível em: <<http://www.rhodia.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, Carl R.; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: ARGYRIS, Chris (Org.). **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Coletânea de artigos da Revista Harvard Business Review).

SÁ, Elizete Pereira. **A abordagem de gestão do conhecimento: um estudo exploratório em empresas petroquímicas no pólo petroquímico de Salvador**. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, Salvador, 2004.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. 3.ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Gelson Clemente dos. **Comunicação administrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gradus, 1979.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de linguística geral**. São Paulo: Cultrix, 1995.

SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHILLING Voltaire. **O truste e a democracia**. Seção Mundo. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/mundo/truste.htm>>. Acesso em: 15 out. 2007.

SCHULER, Maria. **Comunicação estratégica**. Colaboradores Rosana Sacchet, Pedro Wolkmann, Deonir de Toni. São Paulo: Atlas, 2004.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução Marcos Santarrita. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SHEPHERD, Clovis R. **Pequenos grupos: aspectos sociológicos**. Tradução Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1969.

SILVA, Maria Conceição Melo et al. Relações de poder e exercício de controle mediados pela tecnologia da informação. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador. [online], v. 11, n. 1, p. 139-153, jan./jun.2010. Disponível em:

<<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/496/928>>. Acesso em 20 jan. 2012. ISSN 2178-830.

SILVA, Narla Ismail Akel; PUENTE-PALACIOS, Katia. Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. **Psico-USF** Itatiba, v. 15, n. 2, ago. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712010000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712010000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 jan. 2012.

SPAGNOL, Carla Aparecida et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP [online]**, v. 44, n. 3, p. 803-811, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n3/36.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2012. ISSN 0080-6234.

SPERBER, Dan; WILSON, Deirdre. **Relevância: comunicação e cognição**. Tradução Helen Santos Alves. Serviço de Educação e Bolsas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

STAKHOLDERS. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. São Paulo: Atlas, 1972.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996. Disponível em: <<http://jornalista.tripod.com/teoriapolitica/1.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

URIBE, Pablo Antonio Múnera. **El comunicador corporativo: de la etimologia de La comunicaci3n a La organizaci3n viable**. Medellín: Editorial Zluaga, 2005.

VALE, Juliana; ANTUNES, Luciene. De Rockefeller aos bilionários do mundo emergente: As forças que fazem com que novos personagens das economias em desenvolvimento brilhem no mesmo palco antes reservado exclusivamente aos homens de negócios dos Estados Unidos e da Europa. **Exame**, São Paulo, ano 41, n. 17, p. 32-38, 12 set. 2007.

VENCESLAU, Pedro. Quanto ganha um comunicador. **Imprensa**, São Paulo, set. 2007. Seção Publicações. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/noticias/2007/pesquisa\\_salarios.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/noticias/2007/pesquisa_salarios.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2007.

ZANUSO Cláudia Cezaro; REIS Jaíra. **Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna**. dez. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2012.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

## APÊNDICE A – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada

**Entrevista n.:**

**Data:**

### I - Dados pessoais

#### 1. Sexo

Feminino

Masculino

#### 2. Faixa etária

Menos de 20 anos

Entre 21 e 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 31 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos

Mais de 56 anos

#### 3. Estado civil

Solteiro (a)

Casado (a)

Separado (a)

Outros \_\_\_\_\_

#### 4. Escolaridade

2º grau completo

Graduação completa

Graduação incompleta

Especialização completa

Especialização incompleta

Mestrado

Doutorado

Outra(s) \_\_\_\_\_

### II - Dados funcionais

#### 1. Tempo de trabalho na empresa

Até 2 anos

Entre 2,1 e 5 anos

Entre 5,1 a 10 anos

Entre 10,1 e 15 anos

Entre 15,1 e 20 anos

Mais de 20 anos

**2. Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**3. Tempo de trabalho no cargo:** \_\_\_\_\_

**4. Em qual setor trabalha atualmente:** \_\_\_\_\_

**5. Número de empregados no setor:** \_\_\_\_\_

**6. Já trabalhou em outro setor:** \_\_\_\_\_

### **III - Questões abertas**

1. O que você entende por comunicação interna?
2. Quanto à aplicação, como a política de comunicação é praticada na empresa?
3. Há quanto tempo é aplicada essa política na empresa?
4. Como você e seus colegas incentivam a comunicação interna?
5. Quais estratégias são adotadas pela empresa para incentivar a comunicação interna?
6. Quais as vantagens da prática eficaz da comunicação interna?
7. Quais experiências podem ser adquiridas?
8. Quais variáveis dificultam a prática da comunicação interna?
9. Quais variáveis facilitam a prática da comunicação interna?
10. Quais os conflitos vividos na empresa?
11. Quais são as causas desses conflitos internos?
12. O que você entende por estratégia?
13. Por que a comunicação interna pode ser considerada de forma estratégica na empresa?
14. Que tecnologias são utilizadas na sua empresa que contribuem para a prática da comunicação interna?
15. Como os funcionários participam do processo de construção das normas da organização em que você trabalha?
16. Como a organização sistematiza as sugestões internas?
17. Quais os canais disponíveis para a comunicação interna ascendente e descendente?
18. Qual o papel do líder perante a um conflito gerado na equipe?
19. Como o seu líder direto age perante uma situação de conflito na equipe?
20. Como você se relaciona com o seu trabalho?
21. O que lhe motiva para exercer o trabalho nesta organização?
22. Quais as características de um trabalho ideal?
23. Quais as dificuldades de relações de trabalho nessa organização?
24. O que é sofrimento no trabalho?