



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Pós - graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

**“COMUNICAÇÃO INTERNA: CONFLITOS EXISTENTES NA COMUNICAÇÃO
INTERDEPARTAMENTAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PRODUÇÃO
AGRÍCOLA”.**

UnB – Brasília

2008



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Pós - graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

“COMUNICAÇÃO INTERNA: CONFLITOS EXISTENTES NA COMUNICAÇÃO
INTERDEPARTAMENTAL DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PRODUÇÃO
AGRÍCOLA”.

DANIELE DE OLIVEIRA MARCHESI

Orientadora: Prof. Msc. Josivânia Silva Farias

“Trabalho apresentado a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília – Face-UnB, como requisito inicial à obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Pessoa

Brasília-DF

Novembro/2008

Marchese, Daniele de Oliveira.

Comunicação interna: conflitos existentes na comunicação interdepartamental de uma empresa do ramo de produção agrícola.

Monografia – Especialização em Gestão de Pessoas

Brasília: UnB, 2008

Área de Concentração: Organizacional

Sub-área: Comunicação Interna

Orientador: Prof. Msc. Josivânia Silva Farias

1. Comunicação 2. Comunicação Organizacional 3.
Ruídos na Comunicação 4- Conflitos

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

**“Comunicação interna: conflitos existentes na comunicação
interdepartamental de uma empresa do ramo de produção agrícola”.**

Daniele de Oliveira Marchese

Aprovado por:

Professor orientador: Msc. Josivânia Silva Farias

Brasília, ___ de novembro de 2008.

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso sobre a comunicação interna em uma empresa de ramo de agropecuário, de caráter particular, localizada no município de Unaí-GO, com escritório contábil e financeiro no município de Formosa-GO, tendo como sujeitos os funcionários da mesma, nas áreas administrativa e operacional. Teve como objetivo compreender a importância da comunicação no setor interno de uma empresa, utilizando as ferramentas adequadas para sua efetividade, bem como verificar os principais fatores que podem ser considerados como ruídos ou barreiras na recepção da mensagem encaminhada, integrado as expectativas desses trabalhadores e aos interesses da empresa. Para o alcance deste objetivo, houve necessidade de buscar fundamentação teórica da comunicação organizacional e seu processo para realização; relacionada aos seguintes aspectos: a transmissão da informação; compreensão da mensagem a ser passada; ruídos e barreiras na comunicação; os conflitos e os conflitos decorrentes das barreiras. Foi aplicado um questionário na empresa pesquisada para a identificação das possíveis barreiras que prejudicam a comunicação interna de forma individualizada e voluntariamente. Concluiu-se que a empresa sem uma comunicação de forma adequada, traz diferença na compreensão, e desenvolvimento do trabalho no dia-a-dia. Por outro lado, a empresa perde recursos que poderiam estar sendo usados para a qualificação de trabalhadores de área mais necessitadas. Os resultados da pesquisa apontam para um melhoramento de algumas situações pontuais, que necessitariam da implantação de uma política de comunicação em serviço, em uma perspectiva interdisciplinar e contínua, integrando a suas políticas levando em consideração as percepções dos trabalhadores de forma a melhorar a transmissão das informações e da sua compreensão.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização.....	8
1.2. Características da empresa.....	14
1.3. Situação Problemática.....	14
1.4. Objetivo da Pesquisa.....	14
1.4.1 Objetivo Geral.....	15
1.4.2 Objetivo Específico.....	15
1.5 Justificativa.....	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Comunicação.....	17
2.1.2. O que é comunicação.....	17
2.1.3. Semiótica.....	20
2.1.4. Modelos de Processos de Comunicação	21
2.1.5. Tipos de Comunicação Interpessoal	23
2.1.5.1. Comunicação verbal.....	24
2.1.5.2. Comunicação não- verbal.....	24
2.2	
2.3. Modelos de Comunicação Organizacional	26
2.4. Comunicação organizacional: troca de informação e conhecimento	28
2.4.1. Ruídos e/ou barreiras na comunicação	30
2.4.1.2. Barreira da Comunicação conforme Dubrin (1974) e Sikula (1976)	30

2.4.1.3. Barreira da Comunicação conforme Gil (2001)	31
2.3.1.4. Barreira da Comunicação conforme Daft (1999) e Kunsch (2003)	32
2.3.1.5. Barreira da Comunicação de Figueredo (2003)	33
3. METODOLOGIA	
3.1. Tipo de Pesquisa	46
3.2. Técnica de coleta e instrumento	46
3.3. Sujeitos da pesquisa.....	47
3.4. Técnica de tratamento dos dados.....	52
4. TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1. Ferramentas utilizadas no trabalho	54
4.2.. Modo como passa as informações	58
5. CONCLUSÃO.....	
REFERÊNCIAS	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Retórico de Aristóteles	15
Figura 2. Modelo Comunicacional de Shannon-Weaver (1949)	16
Figura 3. Modelo de Osgood e Schramm	17
Figura 4: Tabela de Variáveis intervenientes Dubrin (1974)	29
Figura 5: Tabela de Ruídos e Barreiras na Comunicação	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Setor que trabalha (DADOS DA EMPRES, 2008)	47
Tabela 2. Sexo (DADOS DA EMPRESA, 2008)	48
Tabela 3. Escolaridade (DADOS DA EMPRESA, 2008)	49
Tabela 4. Tempo de empresa (DADOS DA EMPRESA, 2008)	50
Tabela 5. Faixa etária (DADOS DA EMPRESA, 2008)	51
Tabela 6 – Ferramentas utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)	55
Tabela 7 - Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	56
Tabela 8– Preferência por ferramentas de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	56
Tabela 9 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	57
Tabela 10 – Modo como passa as informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)	58
Tabela 11 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	59
Tabela 12 – Mural de avisos (DADOS DA EMPRESA, 2008)	60
Tabela 13 – Forma como recebe orientações do seu chefe imediato (DADOS DA EMPRESA, 2008)	61
Tabela 14– Formas que a empresa passa informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)	61
Tabela 15 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	62
Tabela 16 – Fluxo da informação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	63
Tabela 17 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	64
Tabela 18 – Sistema de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	65
Tabela 19 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	66
Tabela 20 – Como a comunicação acontece (DADOS DA EMPRESA, 2008)	67

Tabela 21 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	67
Tabela 22 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)	68
Tabela 23 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)	69
Tabela 24 - Dificuldade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	70
Tabela 25 – Barreira falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)	71
Tabela 26 – Barreira de falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)	72
Tabela 27 - Barreira avaliação prematura (DADOS DA EMPRESA, 2008)	73
Tabela 28 - Barreira de desinteresse (DADOS DA EMPRESA, 2008)	74
Tabela 29- Barreira com preocupação com a resposta (DADOS DA EMPRESA, 2008)	75
Tabela 30 - Barreira Crenças (DADOS DA EMPRESA, 2008)	76
Tabela 31 - Barreira preconceito (DADOS DA EMPRESA, 2008)	77
Tabela 32- Barreira comportamento defensivo (DADOS DA EMPRESA, 2008).	78
Tabela 33-Barreira preconceito e estereótipos (DADOS DA EMPRESA, 2008).	79
Tabela 34 - Barreira da linguagem (DADOS DA EMPRESA, 2008).	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setor que trabalha (DADOS DA EMPRESA, 2008)	48
Gráfico 2 – Sexo -(DADOS DA EMPRESA, 2008)	49
Gráfico 3 – Escolaridade (DADOS DA EMPRESA, 2008)	50
Gráfico 4 – Tempo de empresa (DADOS DA EMPRESA, 2008)	51
Gráfico 5 – Faixa etária (DADOS DA EMPRESA, 2008)	52
Gráfico 6 – Ferramentas utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)	55
Gráfico 7 - Ferramentas mais utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)	56
Gráfico 8 - Preferência por ferramentas de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	57
Gráfico 9 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	57
Gráfico 10 - Modo passa as informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)	58
Gráfico 11 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	59
Gráfico 12 – Mural de avisos (DADOS DA EMPRESA, 2008)	60
Gráfico 13– Forma como recebe as informações do seu chefe imediato (DADOS DA EMPRESA, 2008)	61
Gráfico 14 – Formas que a empresa passa informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)	62
Gráfico 15 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	62
Gráfico 16 – Fluxo de informação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	64
Gráfico 17 - Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	64
Gráfico 18 – Sistema de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	65

Gráfico 19 – Quantos pessoas responderam (DADO DA EMPRESA, 2008)	66
Gráfico 20 - Como a comunicação acontece (DADOS DA EMPRESA, 2008)	67
Gráfico 21 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)	68
Tabela 22 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)	68
Gráfico 23 – Facilidade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	70
Gráfico 24 - Dificuldade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)	70
Gráfico 25 – Barreira falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)	71
Gráfico 26 – Barreira de falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)	72
Gráfico 27 - Barreira avaliação prematura (DADOS DA EMPRESA, 2008)	73
Gráfico 28 - Barreira de desinteresse (DADOS DA EMPRESA, 2008)	74
Gráfico 29 - Barreira com preocupação com a resposta (DADOS DA EMPRESA, 2008)	75
Gráfico 30 - Barreira Crenças (DADOS DA EMPRESA, 2008)	76
Tabela 31 - Barreira preconceito (DADOS DA EMPRESA, 2008)	77
Gráfico 32 - Barreira comportamento defensivo(DADOS DA EMPRESA, 2008).	78
Gráfico 33 - Barreira preconceito e estereótipos (DADOS DA EMPRESA, 2008).	79
Gráfico 34 - Barreira comportamento defensivo (DADOS DA EMPRESA, 2008)	80

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A habilidade em comunicar-se passa a cada dia a ser mais importante no convívio entre as pessoas. O mesmo acontece dentro das organizações, por isso as características pessoais dos indivíduos como atitude, bons relacionamentos e a maneira de lidar com as outras vem chamando a atenção e conquistado novas dimensões na Gestão Organizacional.

A comunicação é composta de processos básicos para a prática das relações humanas, como também para o desenvolvimento individual e do perfil coletivo, sintetizando as características definidoras de uma sociedade e os traços distintivos de sua cultura.

O uso adequado e as ferramentas apropriadas, aliado as habilidades interpessoais de seus participantes são características necessárias para que a organização mantenha-se competitiva no mercado globalizado.

Partindo deste princípio, pode-se dizer que para existir um bom relacionamento e obter resultados positivos, a comunicação deve ser clara, sem ruídos ou obstáculos, pois na ausência desta as relações humanas são inexistentes.

Na busca por uma comunicação de qualidade é de vital importância que a organização estimule seus colaboradores a desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal de forma a obter resultados positivos no convívio com seus pares.

1.2. Características da empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo agropecuário pertencente a um grupo americano, que atua no interior de Minas Gerais. A sede rural fica localizada no município de Unaí-MG, com uma área de 32 mil hectares, e o escritório, onde as atividades de *controller*, contábil e financeira, são realizadas tem sede na cidade de Formosa/GO.

Atualmente a empresa conta em seu quadro funcional com 123 pessoas, sendo que destes, seis, trabalham no escritório na cidade de Formosa/GO. A empresa é dividida em cinco setores: agricultura: milho, soja, feijão, sorgo, trigo e milheto; pecuária, citrus, administrativo e armazenamento de grãos.

A missão da empresa é a produção de alimentos, com a exploração de forma sustentável o solo. Gerenciando a fazenda de modo que certos princípios, valores e objetivos sejam alcançados, como: ser um bom administrador da terra, atingir e manter uma produtividade sustentável, ser lucrativo, ter uma operação centralizada no cliente e ter uma liderança capacitada que compartilhe suas visões, desafios e sucessos. Estes valores também incluem preparação da consciência para as necessidades humanitárias, garantido assim que a produção de alimentos traga benefícios a vida das pessoas.

1.3. Situação Problemática

O descuido com o processo de comunicação interna organizacional passa uma idéia de descaso aos indivíduos, agentes participativos desta relação, pois a clareza na transmissão das informações é indispensável em qualquer forma de comunicação: escrita ou oral.

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas

informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, podem causar confusão por não terem sido divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários, pois não fora identificada a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da comunicação interna eficiente numa organização, um dos fatores deste estudo.

1.4. Objetivos da pesquisa

1.4.1. Objetivo Geral

Compreender os fatores restritivos da comunicação interna de uma organização.

1.4.2. Objetivo Específico

- Descrever o processo de comunicação interna;
- Verificar os ruídos ou barreiras na comunicação organizacional;
- Identificar possíveis conflitos de comunicação interna existente na organização;
- Identificar como os conflitos podem prejudicar a troca de informação e conhecimento na organização e por que ocorrem;

1.5. Justificativa

O trabalho justifica-se pela relevância que a comunicação interna e seus conflitos têm no âmbito da organização empresarial em função da velocidade e a intensidade que as trocas de informações e conhecimentos acontecem no mundo de hoje.

O estudo visa mostrar para o meio acadêmico, bem como para os gestores da organização, em estudo, a importância da comunicação interna dentro do processo de desenvolvimento organizacional e a necessidade da identificação dos fatores que a prejudicam.

Pretende-se ainda, revisar e ampliar os estudos teóricos sobre os processos comunicacionais internos e confrontá-los com a realidade apresentada dentro da organização em estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Comunicação

2.1.2. O que é comunicação

A definição de comunicação, conforme dicionário da língua portuguesa é o ato, efeito ou meio de comunicar; participação; aviso; informação; convivência e trato.

Para Melo (apud PERLES, 2007, p. 2) o termo comunicação em sua etimologia vem do latim *communis*, comum, o que introduz a idéia de comunhão, comunidade. A comunicação é uma corrente de pensamentos ou mensagens dirigida de um indivíduo a outro com a finalidade de informar, convencer ou trocar de informações.

Para se fazer necessária a comunicação é importante que se tenha a interação de duas pessoas, pois o que se põe em comum são as mensagens: “articulações de símbolos que assumem significados e vinculam propostas comportamentais; além de obedecerem a certas regras e códigos” (PEREIRA, 1999, p. 300)

Shermerhorn (1991, p. 250) define a comunicação como sendo “o processo de enviar e receber mensagens com inclusão de um significado”.

Berlo (1991, p. 296), entende a comunicação "como sendo o processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no receptor por forma a suscitar uma resposta"

Para Chiavenato (2002, p. 96) Comunicação é:

...a transferência de informação e significado de uma pessoa para outro. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Envolve transação entre pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato da comunicação. Entretanto organizações não podem existir nem operar sem comunicação; está é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Todos os conceitos mencionam a interação dos indivíduos com o objetivo de compartilhamento de algo em comum que podem ser expressados, em palavras, gestos, comportamento social entre outros e que não resultam em um conjunto vazio.

Nas relações humanas a comunicação é de extrema importância, pois ela é muito mais do que uma simples transmissão unilateral de informações, consiste antes de tudo em uma interação, já que sem ela seria impossível o homem trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos.

O conceito que é encontrado na Enciclopédia Livre Wikipédia define a comunicação da seguinte maneira:

A **comunicação humana** é um processo que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face-a-face, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a rede global de telecomunicações, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>)

A comunicação é inevitável, tudo o que o se faz tem valor significativo, as sociedades se comunicam e o homem se relaciona através dela.

Fazendo um passeio pela história da evolução do homem, pode-se dizer que a habilidade de comunicação do homem foi desenvolvida há cerca de 5.000 anos devido à necessidade das sociedades primitivas de trocarem informações e relacionarem-se entre si.

Num primeiro momento foi desenvolvida a fala, depois houve a necessidade de registrar de uma forma mais permanente o que acontecia na sociedade primitiva e os conhecimentos adquiridos com aquilo, o que gerou a criação dos símbolos que mais tarde se tornaram a escrita (RHODEN et al, 2002, p.1).

Como afirma Bordenave (apud PERLES, 2007, p. 5), que “de posse de repertórios de signos, e de regras para combiná-los, o homem criou a linguagem”.

O homem é um ser social e tem a necessidade de comunicar-se com os outros de sua espécie, com o intuito de trocar informações e, dessa forma, possibilitar o desenvolvimento das sociedades humanas.

Corraze (apud MESQUITA, 1997, p. 156) fala que a comunicação é “efetuada através da transferência de informações sob duas condições principais. A primeira condição é a presença de dois sistemas (emissor e receptor) e a segunda sob a transmissão de mensagens”.

Portando, devido o fato do homem não se comunicar consigo mesmo, impere a existência do emissor, do receptor e de algo para ser transmitido, ou seja, a mensagem, mas antes mesmo da efetividade da comunicação é imprescindível que a mensagem seja compreendida e que haja a escolha de um meio para transmiti-la.

2.1.3. Semiótica

Semiótica é a arte dos signos, ciência geral que estuda os signos, os quais são sinais que substitui ou representa algo em certa medida e para determinado efeito, o nome vem da raiz comum grega **semeion** (PIGNATARI, 2005, p. 14). Assim como na linguagem verbal a língua é o objeto de estudo, na Semiótica são os signos.

A significação, a representação, a interpretação das coisas abstratas e concretas através do uso de figuras representativas. A própria linguagem, as letras, as palavras são signos utilizados para representar.

É certo que toda a comunicação se faz através de sinais, e só por esse fato já seria suficiente o seu estudo, sobre o que são, que tipos de sinais existem, como funcionam, que assinalam, com que significado, como significam, de que modo são utilizados (FIDALGO, 1999, p.13).

Charles Sanders Peirce, fundador do Pragmatismo e da ciência dos signos, a Semiótica, apresentava em seu estudo uma relação triádica, que se traduzem em 10 classes sígnicas, a partir de relações complexas entre signo/signo, signo/objeto e signo/interpretante (SILVEIRA, 2005, p. 2).

Na relação triádica, o signo passa por três etapas até ser definitivamente decodificado, ou não, por nossa mente.

Para simplificar o entendimento pode-se dizer que a linguagem seria o signo, a escrita e a fala seriam os objetos, e as várias teorias sobre a linguagem seriam a interpretação. A partir destes ajustes se constroem as infindas roupagens da língua e as oposições conceituais sobre este signo

Para Santaella (1983, p.43) “a Semiótica peirceana não é uma ciência aplicada, nem é uma ciência teórica especial, ou seja, especializada... é uma ciência formal e abstrata, num nível de generalidade impar”.

2.1.4. Modelos de Processos de Comunicação

A primeira definição de um modelo de comunicação foi apresentada por Aristóteles, em sua obra “Arte Retórica” no século IV a.C. Na sua concepção, dentro da comunicação existiam pelo menos três elementos essenciais ao processo de comunicação: a pessoa que fala (locutor), o discurso que faz e a pessoa que escuta (SOUSA, 2006, p. 78).

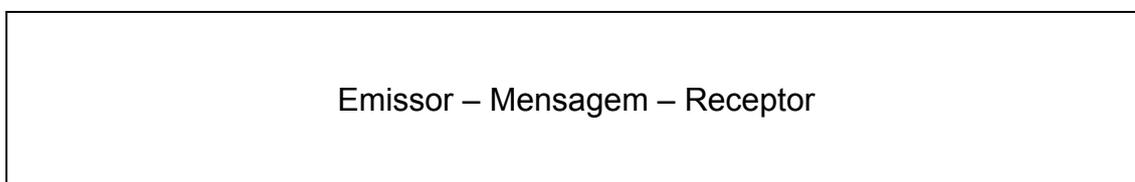


Figura 1 – Modelo Retórico de Aristóteles (Sousa, 2006, p.78)

Antes de tudo para ocorrer uma comunicação efetiva há alguns elementos indispensáveis que devem estar inter-relacionados, e que foram incorporados, no decorrer da evolução, ao modelo inicial de Aristóteles, que seriam: emissor – receptor – mensagem – código – canal – contexto – ruídos – filtros - *feedback*.

Na primeira metade do século XX, com a revolução da tecnologia de comunicação com o surgimento do telégrafo (1837), do rádio (1896) e início da televisão, surgiu a necessidade de desenvolver teorias nesta área.

Teoria da Informação de Shanon e Weaver (1949), criada para o campo da engenharia, tornou-se público com o término da II Guerra Mundial (1945) e tinha o objetivo de decodificar as mensagens militares nazis (PEREIRA, 1999, p.309). Eles pretendiam determinar quais as condições de uma transmissão eficaz de uma dada mensagem entre um emissor e um receptor e explicar as perturbações possíveis, logo foi essa teoria foi acolhida pela área de comunicação.

Shanon e Weaver definiam a comunicação como sendo “ todos os procedimentos pelos quais uma mente afeta uma outra” (MORAES, 2001, p.2).

O modelo de Shanon e Weaver (1949) é um dos mais conhecidos, abordagem funcionalista, porém não aborda dois fenômenos básicos de importância para a comunicação: o *feedback* e o repertório do destinatário.

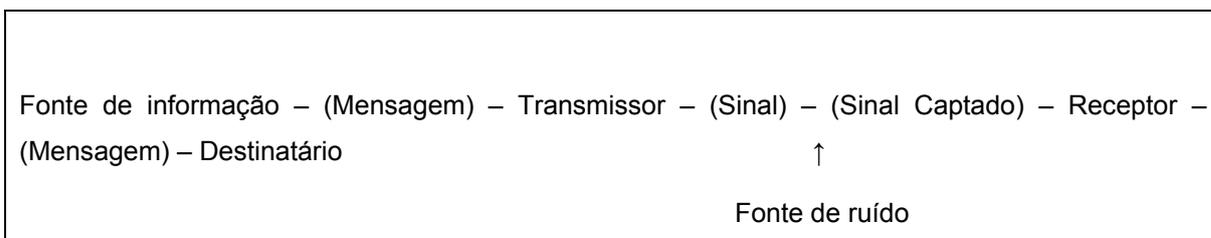


Figura 2 – Modelo Comunicacional de Shannon-Weaver (1949) (Sousa, 2006, p.82)

A fonte de informação, para este modelo, seria o cérebro onde o emissor produz a mensagem, o transmissor codifica a mensagem recebida pelo emissor e passa para o receptor, que tem a função de ouvir e decodificar a mensagem, o destinatário seria o destino final, mas só existe quando a mensagem chega a seu fim. Quando a mensagem não chega a seu destino, disse que a comunicação não aconteceu devido aos ruídos que a impediram de percorrer seu caminho.

Mais tarde, DeFleur acrescentou ao modelo comunicacional de Shanon-Weaver o *feedback*, ou seja, o retorno da efetividade ou não do processo (MENDONÇA, 2006, p.04)

Schramm (1954), em seu modelo definiu a comunicação como um contato entre campos de experiência, trabalhando em conjunto com o psicolingüísta Charles Osgood humanizaram o modelo de Shanon-Weaver fazendo uma referência a Oratória de Aristóteles.

Neste modelo não encontramos a presença da retroalimentação, o emissor é ao mesmo tempo decodificador, interpretador e codificador, o mesmo acontece como receptor que decodifica, interpreta e codifica novamente a mensagem retransmitindo novamente para o emissor (MENDONÇA, 2006, p. 7)

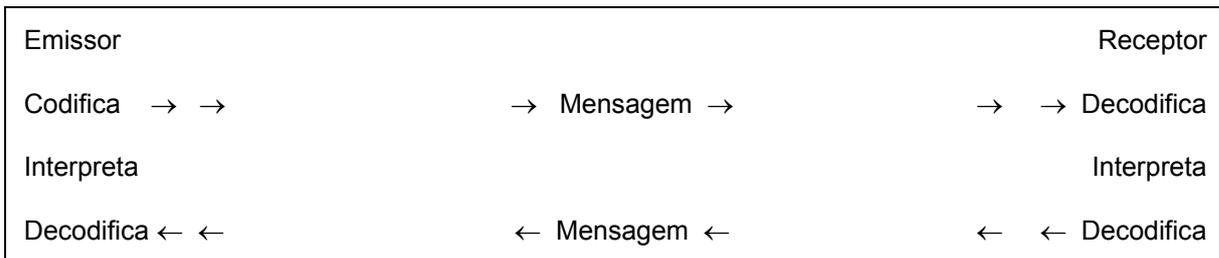


Figura 3 - Modelo de Osgood e Schramm (MENDONÇA, 2006, p. 7)

O processo através do qual a comunicação se realiza acontece de uma forma simples entre a fonte e comunicador e o receptor e destinatário. No Modelo Teórico de Wilbur Schramm (1954), o comunicador é aquele que codifica (ou cifra) as mensagens, dirigindo-a a um receptor que a decodifica (ou decifra).

Conforme Schramm (apud POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 107), “a comunicação deve ser entendida como uma relação interativa, pela qual se comparte alguma coisa”.

O elo final do processo de comunicação se dá com o círculo de *feedback*, onde a mensagem é devolvida ao sistema para verificar sua compreensão (ROBBINS, 2008, p. 234), ou seja, é quando o receptor devolve a mensagem ao comunicador como originalmente fora pretendida.

Como a mensagem é a forma de ligar os campos de experiência do comunicador e do receptor, são estimuladas através dela a troca de conhecimento, vivências sociais e culturas.

A partir do disposto, pode-se dizer que só existe comunicação entre pessoas e que é através dela que estas podem se relacionar.

2.1.5. Tipos de Comunicação Interpessoal

2.1.5.1. Comunicação verbal

A comunicação verbal é toda a comunicação convencional realizada de forma oral, pela escrita e pela troca de sinais.

A comunicação oral é a forma mais usada e rápida de se transmitir uma mensagem, nela há realização do *feedback*, pois numa conversa, seus interlocutores emitem e recebem mensagens em um pequeno espaço de tempo e ainda tem a possibilidade de tirar dúvidas e corrigir os enganos na sua interpretação.

Bateman e Snell (apud LOPES, 2004 p. 45), dividem a forma oral de comunicação em dois tipos: discussão e diálogo. A discussão é um tipo de debate onde seus interlocutores tentam tornar o seu ponto de visto aceito pelo restante do grupo, podendo chegar a tornar-se uma forma destrutiva de comunicação. No dialogo a comunicação é mais aberta, seu objetivo é que os interlocutores cheguem a um consenso, somando opiniões e ressaltando a necessidade de ouvir as posições e crenças de outras pessoas.

A forma escrita engloba todos os meios usados para se transmitir informações através da linguagem escrita ou simbólica como: cartas, jornais, murais, fax, e-mails, entre outros tantos. Ela é uma forma tangível e fácil verificação.

Robbins (2008, p. 235) ressalta que a vantagem deste tipo de comunicação está em seu processo, porque ao redigir uma mensagem é necessário estar muito mais atento ao conteúdo, ao modo como expressar as palavras, a clareza e lógica do texto, do que quando usada a forma oral de comunicação.

2.1.5.2. Comunicação não-verbal

É composta de sinais não-verbais transmitidos através das emoções facilmente percebidas e sentidas, não utilizando linguagens escritas, faladas ou

sinais não sonoros como a linguagem dos surdos e mudos. São comportamentos, na sua maioria, não intencionais.

Muitos autores conceituam a comunicação não-verbal de formas diferentes, não utilizando a expressão não-verbal por considerá-la “muito abrangente e pela oposição que faz ao componente verbal da comunicação” (MESQUITA, 1997, p.158).

Para Robbins (2008, p. 236), quando enviamos uma mensagem verbalmente, ao mesmo tempo enviamos junto outra mensagem não-verbal. Um exemplo disso seria a troca de olhares rápida ou demorada, sorrisos, um franzir de sobrancelhas, etc.

As palavras são usadas primordialmente para transmitir as informações, mas são os gestos, olhares, expressões, isto é, a linguagem corporal que é usada para negociar atitudes interpessoais e enviar as informações que não foram ditas verbalmente.

Este tipo de comunicação é muito pouco valorizado a nível formal, porém quando usada a comunicação verbal e não-verbal, a segunda parece ter maior influência sobre o efeito total da mensagem.

...é a forma de comunicação que melhor exprime as relações de poder... Quando duas pessoas falam uma com a outra numa organização é por via das trocas não verbais que marcam as atitudes, indicam quem manda, quem obedece, ou quem contesta tais atribuições”. (PEREIRA, 1999, p.301).

Mesquita (2007, p.158), classifica a comunicação não-verbal em dois grupos: o primeiro seria o corpo humano e seus movimentos como a expressão facial, o olhar, cheiro, gestos, ações e postura. Já o segundo, é relativo ao produto das ações humanas como a moda, arte, organização do espaço físico e ambiental.

Nas pesquisas realizadas por Birdwhistell (1970), um dos maiores especialistas nesta área, descobriu que o componente verbal responde por menos

de 35% das mensagens transmitidas numa conversação frente a frente e, que mais de 65% da comunicação é feita de forma não-verbal (Mesquita 2007, p.159).

Deve-se levar em conta que movimentos corporais sozinhos não possuem significados precisos, mas associados à linguagem falada tendem a completar a mensagens enviadas. A linguagem corporal tende a ser o reflexo externo de nossos pensamentos e emoções e raramente são realizados de forma consciente pelo homem.

2.2. Comunicação Organizacional

A preocupação com a comunicação cresceu na maior parte das organizações, e é considerada uma ferramenta essencial para que as empresas consigam traçar estratégias bem sucedidas.

As organizações que têm a capacidades de compartilhar informações e conhecimento em tempo real, de forma eficaz, possuem as competências vitais para um bom desenvolvimento.

Apesar de toda a importância que ela exerce em uma organização só tornou-se objeto de estudos científico na década de 60, “como um campo rico e importante para compreender a dinâmica organizacional” (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p. 46).

A comunicação Organizacional, como é conhecida hoje, originou-se a sombra do jornalismo empresarial, devido a Revolução Industrial que necessitava de mudanças nas suas relações internas, gerenciais e de comercialização.

As organizações até a década de 70 eram marcadas pela centralização, departamentação e rigidez de comando, o que impossibilitava a troca de informações entre a empresa e seus funcionários. Com o toyotismo, ainda nos anos 70, começa a ter uma nova visão da administração, além das exigências de eficiência e qualidade começou a ter um envolvimento e comprometimento com as pessoas (ZALUCHI; COPETTI, 2004).

No Brasil a preocupação com a comunicação teve mais destaque nos anos 80, com o fim da ditadura e abertura política, surgindo pesquisas e publicações com o tema.

Portanto, com a evolução dos meios de comunicação e as mudanças ocorridas no âmbito organizacional, ampliou-se o estudo sobre a comunicação interna praticada. Passando de um mero instrumento gerencial, de transmissão de ordens e informações para uma estratégia de aproximação e integração, dos seus membros, aos princípios e objetivos da organização (CURVELLO, 1993, p.7)

É importante mencionar que ainda existe uma diferenciação quanto a nomenclatura adotada em diversos países, o que provoca significações e compreensões distintas. Elas variam entre a comunicação social, comunicação empresarial ou comunicação organizacional. Neste estudo é adotada a definição de comunicação organizacional, baseado no estudo de Kunsch (1997) que apresenta conceitos da literatura estrangeira.

A definição de comunicação organizacional, na visão de DAFT (1999), é o compartilhamento, funcionando na forma de uma via de mão dupla, com a finalidade de motivar ou influenciar o comportamento dos colaboradores. Já MEGGINSON (1998) define como uma cadeia de entendimentos na quais membros de diversos setores são interligados em diferentes níveis e áreas (1999 e 1998, apud DUARTE, 2001, p. 2).

Salerno (1999, apud ZALUCHI; COPETTI, 2004), divide a comunicação em três dimensões diferentes: a cognitiva, normativa e expressiva. A cognitiva se refere aos conhecimentos e competências essenciais para lidar com determinadas situações, às normativas, nada mais são que a regras e sua validade perante a sociedade.

Agora ao falar na dimensão expressiva, emprega o conceito da cognitiva e normativa, porque ambas são usadas nas situações onde há negociação de direitos, deveres/obrigações e recompensas. Obtendo assim uma gestão altamente democratizada.

Quanto às funções básicas da comunicação organizacional, Robbins (2008), classifica dentro de um grupo ou de uma organização quatro funções: de controle, motivação, expressão emocional e informação.

A função de controle sobre comportamento das pessoas é exercida de diversas maneiras, podendo acontecer pela informalidade das relações entre colegas ou pela regras impostas pela organização.

Já motivação é facilitada por estabelecer metas claras, realizar *feedback* dos objetivos e reafirmá-los. A comunicação também é uma forma de o indivíduo expressar suas emoções e compartilhar com seu grupo de convivência, além de proporcionar a troca de informações que ele necessita para tomar decisões.

2.3. Modelos de Comunicação Organizacional

Nas organizações a comunicação tende a seguir determinados sentidos dominantes. De acordo com Robbins (2008) a comunicação organizacional interna é composta por três sentidos de comunicação: descendente, ascendente e horizontal.

A comunicação descendente é feita a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores às posições inferiores. Tem uma concepção burocrática e o objetivo é de passar instruções sobre a função ou indicar procedimentos a seguir com o maior número de informações possíveis aos subordinados, para que estes possam desenvolver as atividades. No caso de procedimentos se fala dos 3R, regras, rotinas e regulamentos. As informações podem ser transmitidas através de reuniões em grupo ou individuais, memorandos, comunicados internos e outros tipos de informes.

Na comunicação ascendente ocorre de forma inversa, ou seja, dos níveis inferiores para os superiores, promovendo a participação mais efetiva dos colaboradores. Este tipo de comunicação ocorre com a participação ativa dos seus colaboradores, havendo abertura para o surgimento de idéias para melhoria dos processos de produção ou do ambiente de trabalho. São transmitidas por meio de

reuniões periódicas em grupo ou individuais, através de telefone, cartas aos superiores, relatórios, formulários ou através de outros documentos escritos.

Já na comunicação horizontal o processo ocorre de maneira diferente. É realizada entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. Ela serve para assegurar a coordenação das ações, de formar a permitir a resolução de problemas e negociar recursos entre os setores. Pode ser realizada através de reuniões entre departamentos ou por meio de relatórios e comunicados variados, como cartas internas entre departamentos, revistas informativas internas e outros.

Também é identificado um fluxo de comunicação diagonal, que consiste na troca de mensagens entre um superior com um subordinado de áreas ou departamentos diferentes (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p. 47).

Para Corrado (1994, p.5),

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

Quanto ao processo comunicacional, este se dá no momento em que ocorre a interação entre as partes envolvidas. Segundo Pretto (2000, apud RHODEN et al, 2002, p. 3), há três formas de interação: interação face a face, interação mediada e interação quase mediada

Interação face a face: possibilita receber e dar *feedback*, na interação as partes envolvidas participam do mesmo contexto físico. Isso possibilita que se percebe, através de linguagem verbal e não-verbal, manifestações, mesmo que sutis do sujeito permitindo que o emissor antecipe, aproximadamente, o que ocorrerá durante a comunicação. Esse tipo de comunicação, normalmente, ocorre através de diálogos, reuniões, seminários ou grupos de trabalho.

Interação mediada: o processo comunicacional ocorre com as partes envolvidas estando em contextos físicos diferentes. É feito através de conversa telefônica, correspondências via correio ou correio eletrônico, fax, relatórios e Intranets.

Interação quase mediada: de acordo com Pretto (2000, apud Rhoden, et al, 2002, p.3), é considerado praticamente um monólogo, pois as partes envolvidas encontram-se em contextos físicos completamente diferentes onde as possibilidades simbólicas são limitadas. Sistemas de rádio e televisão são os exemplos mais comuns e visam interagir com um número indefinido de receptores

Há outros dois modelos de comunicação que não poderiam ficar sem serem mencionados, são eles: modelo formal e informal ou não formal de comunicação.

O formal abrange todos os meios oficiais de se transmitir as informações. A comunicação Informal ou não formal seria toda a troca espontânea de mensagens entre colegas de trabalho, boatos, um simples bate-papo ou as conversa de corredor como é mais conhecida.

2.4. Comunicação organizacional: troca de informação e conhecimento

Hoje não basta a uma organização ter o domínio do conhecimento, mas ela deve saber como disseminá-lo entre seus colaboradores e setores.

Se olhar pela perspectiva da comunicação organizacional, toda vez que é registrado um conhecimento, em qualquer uma de suas formas, é com o objetivo de comunicar este a alguém ou equipe em algum lugar, ou ainda, quer armazenar o conteúdo para comunicá-lo em algum outro momento do futuro. Pelo olhar da comunicação, o conhecimento só faz sentido quando transmitido no espaço ou no tempo.

Com o avanço da tecnologia a comunicação tornou-se a palavra de ordem, não importa muito de que forma ela é feita, através de modos convencionais, por palmtop, PC, internet, celular, teleconferência, TV, entre outros, o importante é

que ela seja instantânea e eficaz. Porém com todas essas tecnologias somos bombardeados de informações úteis e outras menos importantes, nos enchendo de conhecimento que não teremos tempo para digerir.

Isso tudo leva a questionar como fazer com que as organizações passem para que o seu público interno o conhecimento útil, e que este chegue às pessoas certas, em tempo hábil e de forma compreensível.

Dentro de uma organização enfrenta-se este desafio, de filtrar e contextualizar uma infinidade de informações, remetendo para cada colaborador, cliente ou fornecedor, aquele conhecimento que lhe diz respeito, que lhe interessa e será útil. Além de atuar como facilitador do compartilhamento deste conhecimento entre as pessoas da organização, por que muitas vezes não está explícito em nenhum documento ou mídia, mas reside de forma tácita na cabeça das pessoas.

2.5. Ruídos na Comunicação Interna

2.5.1. Ruídos e/ou barreiras na comunicação

Os ruídos na comunicação são distorções, perturbações, indesejadas que prejudicam a informação enviada e tendem a deturpar, distorcer ou alterar a mensagem que esta sendo transmitida.

Na definição de Chiovenato (1994, p.123), “ruído é um elemento intrometido no sistema e altamente prejudicial”. Ainda menciona que todo o processo de comunicação tem a interferência de ruídos e por esse motivo muitas vezes a mensagem tem que ser repetida para garantir a interpretação correta. Essa repetição é denominada de redundância

A mensagem enviada é composta de sinais, e estes podem vir a ser alterados pela ocorrência dos ruídos, como a dificuldade de expressão ou o uso de palavras impróprias.

Mas também deve-se levar em conta que há barreiras interpessoais e intrapessoais que a prejudicam, porque muitas vezes a mensagem decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia enviar.

As barreiras na comunicação são definidas como “restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo o sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino” (CHIOVENATO, 1994, p.125).

Gil (2001, p.73-78) define ruídos como “qualquer fonte de erros, distúrbio ou deformação da fidelidade da comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, seja escrita etc”. Podendo ter origem no emissor ou seu codificador ou no receptor ou no seu decodificador.

Percebe-se que ambos os conceitos, de ruídos e barreiras são definidos como elementos que podem alterar a transmissão da mensagem. Alguns autores trazem apenas a definição de um ou do outro, ou ainda tratam como sendo apenas um só. Neste estudo é abordado como sendo ruídos ou barreiras comunicacionais.

1.3.1. Barreira da Comunicação conforme Robbins (2005)

As importantes barreiras do desenvolvimento eficaz da comunicação são descritas por Robbins (2005, p. 246) da seguinte forma: filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informação, emoções, linguagem, medo da comunicação. E ainda se refere às barreiras da comunicação entre homens e mulheres.

A filtragem é quanto há a manipulação das informações pelo emissor de forma que ela seja vista de maneira mais benéfica pelo receptor. A maior probabilidade de acontecer é em organizações que possuem maior número de níveis verticais. Um exemplo disso é quando um indivíduo diz a seu superior aquilo que acha que ele gostaria de ouvir.

Na percepção seletiva o receptor, no decorrer do processo comunicacional, vê e houve aquilo que lhe é mais interessante, com base nas suas

necessidades, motivações, experiências e outras características pessoais. Não enxerga a realidade como é, interpreta o que vê e a chama de realidade.

Cada dia mais as pessoas são bombardeadas por informações que excedem a capacidade de absorção, causando uma sobrecarga de informações. O resultado disso é o não aproveitamento das informações recebidas. Quando há essa sobrecarga o ser humano tem a tendência de selecionar ou esquecer aquilo que não consegue absorver resultado em uma comunicação menos eficaz.

O estado emocional do receptor no momento que recebe a mensagem influencia o modo como irá interpretá-la. A comunicação pode ser impedida quando o indivíduo se encontra em desequilíbrio emocional extremo como euforia ou depressão.

Quando se trata da linguagem usada na comunicação leva-se em consideração à idade, educação e cultura de seus interlocutores, porque para cada indivíduo as palavras podem ter significados diferentes.

Como geralmente nas organizações há pessoas de diversas origens há uma boa probabilidade de existir padrões diversos de linguagem. Entram nesta definição os agrupamentos por setores onde criam jargões ou linguagem técnica comum apenas para aquele grupo de pessoas.

Normalmente não é percebido pelas pessoas como modificam a linguagem. O emissor acredita que as expressões usadas por ele têm o mesmo sentido para seu receptor.

O medo da comunicação, outra barreira mencionada por Robbins (2008), consiste na ansiedade ou tensão sem motivo aparente no momento de estabelecer uma comunicação oral ou escrita. As pessoas que sofrem desta disfunção tendem a evitar a comunicação, ou seja, o indivíduo que possui dificuldade em comunicar-se oralmente preferirá usar outros meios para transmitir a mensagem.

Uma questão interessante levantada por Robbins (2008) é a dificuldade na comunicação entre pessoas do sexo oposto. Ele menciona a pesquisa realizada por Deborah Tannen (1974) - "*The Cop-Out Cops*", *National Observer*, que explica por que o sexo costuma gerar barreiras na comunicação oral. A maioria dos homens

usa a fala para reafirmar seu status – poder e independência, e no caso das mulheres, para criar conexão e intimidade – negociar aproximação.

Por este motivo costuma haver queixas por parte de ambos os sexos. Os homens queixam-se que as mulheres expõem em demasia seus problemas particulares e as mulheres, por outro lado, reclamam que os eles não as ouvem.

2.5.3. Barreira da Comunicação conforme Dubrin (1974) e Sikula (1976)

Segundo Andrew Dubrin (1974) citado por Chiavenato (1994, p. 80) as variáveis intervenientes que geram barreiras ao processo de comunicação são as seguintes:

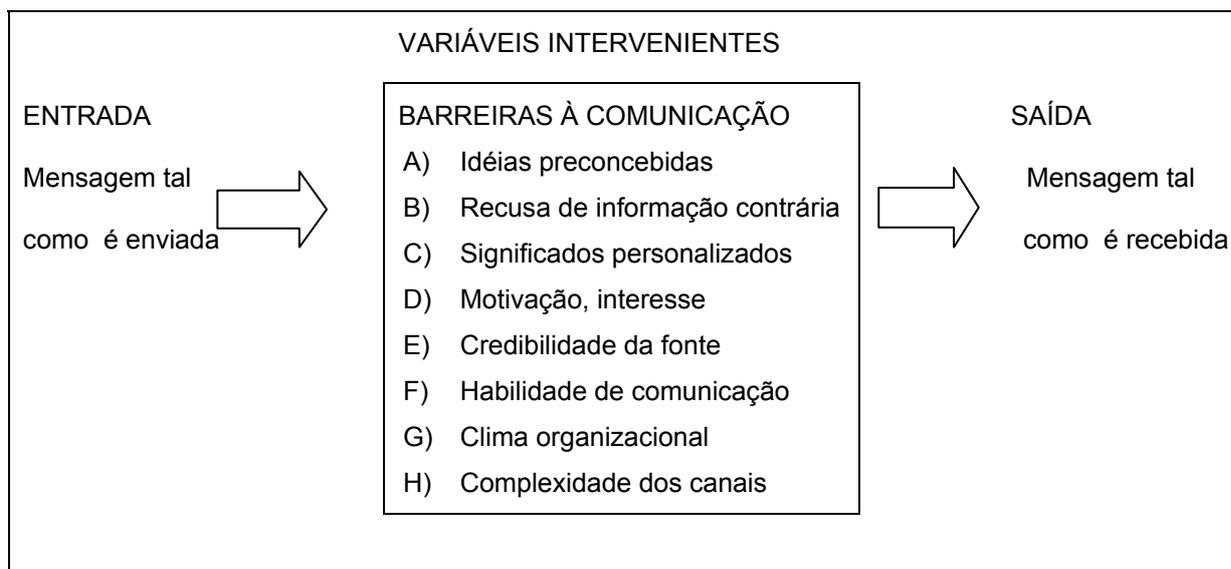


Figura 4: Tabela de Variáveis intervenientes Dubrin (1974)

Para Andrew Sikula (1976) citado por Chiavenato (1994, p. 80), os tipos de barreiras à comunicação são estas apresentadas na Figura 5, a seguir:

TIPOS DE BARREIRAS		
Técnicas	Semânticas	Humanas
Espaço ou distância	Interpretação de palavras	Variáveis perceptivas
Falhas mecânicas	Decodificação de gestos	Diferença de sensibilidade

Disfunções elétricas	Translações de linguagem	Variáveis de personalidade
Lacunas de tempo	Significado de sinais e símbolos	Discrepâncias de competências
Interferências físicas	Sentido das lembranças	Limiar de sensação

Figura 5: Fonte: SIKULA, Andrew F. *Personnel administration and human resources management*. New York: John Wiley & sons, 1976. p. 99.

Um problema que remete a uma barreira técnica é, por exemplo, enviar um *e-mail* ou um *fax*, e surgir um problema na estrutura de telecomunicações do país ou da localidade específica – o que pode gerar mensagens truncadas, incompreensíveis; muitas vezes nem chegam ao destino (receptor).

As barreiras semânticas, como os exemplos na Figura 5, têm relação com a interpretação que fazemos das palavras. Você já se deparou com algum problema (e até conflito) gerado por um *e-mail*, um *fax* ou carta em que o emissor quis dizer uma coisa, mas, uma palavra mal interpretada pelo receptor o fez perceber outra coisa? Nestes casos, o receptor entendeu a mensagem como algo ruim, desrespeitoso, agressivo. Nestes casos, o emissor tem que se dar ao trabalho de retificar as frases, ou a sentença, e dizer que “não foi bem aquilo que ele quis escrever”.

No caso das barreiras humanas, a questão é mais complexa. Envolve comunicação interpessoal, portanto, envolve a percepção social - o meio pelo qual a pessoa forma impressões sobre a outra pessoa, na intenção de compreendê-la. Isto está colocado na Figura 4, acima, como *variações perceptivas*.

2.5.4. Barreira da Comunicação conforme Gil (2001)

Os ruídos ou barreiras decorrentes do emissor, de acordo com Gil (2001), são descritos classificados da seguinte forma: falta de clareza nas idéias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos do locutor e suposição acerca do receptor.

A falta de clareza nas idéias no momento de transmitir a mensagem consiste no fato do emissor não ter noção certa daquilo que pretendia comunicar ou ainda não acredita na mensagem que está passando.

O ser humano não se comunica apenas verbalmente, como já foi visto, comunica-se de forma múltipla. Ele usa a forma verbal e não-verbal no momento de exercer a comunicação. Acontece que quando o indivíduo usa a fala para transmitir uma mensagem e seu corpo e gestos desmentem ou não coincide com as palavras há uma confusão na mensagem recebida pelo receptor.

Os problemas de codificação acontecem quando as idéias não são codificadas adequadamente. O emissor muitas vezes não tem conhecimento desta dificuldade. Ao passar uma mensagem o emissor deve ter “cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade para evitar ruídos” (GIL, 2001, p. 75-76).

Quanto ao bloqueio emocional é o medo que a pessoa tem de falar errado ou ser mal interpretado, este ruído completa a idéia do medo emocional descrito por Robbins (2005).

Algumas pessoas têm o costume de usar expressões com a intenção de aparentar ser uma autoridade no assunto, o uso excessivo deste habito de locução pode provocar distração ou até mesmo irritação em quem escuta.

Já a suposição acerca do receptor consiste quando uma pessoa inicia a conversa supondo que seu interlocutor saiba daquilo que estava falando, neste caso a comunicação acaba não se completando.

Ainda conforme as definições de Gil (2001), os ruídos decorrentes do receptor estão divididos na seguinte forma: audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação ao emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções e comportamento defensivo.

O indivíduo possui uma audição seletiva, descarta tudo aquilo que considera sem importância em uma mensagem. Acontece que muitas vezes o que se julga desinteressante pode ser fundamental para a compreensão perfeita da mensagem.

Quando o receptor não capta a mensagem enviada pelo seu interlocutor, distraído enquanto o outro fala e recebendo apenas pedaços da mensagem, caracteriza o ruído de desinteresse pela mensagem transmitida.

Outro ruído mencionado por Gil (2001) é a avaliação prematura das mensagens. As pessoas costumam muitas vezes ouvir o início da conversa e tirar uma conclusão. Acontece que no decorrer da mensagem pode haver mudanças no sentido daquilo que estava sendo transmitido e o receptor terá absorvido uma mensagem diferente daquela que seu interlocutor passou.

Algumas pessoas costumam, enquanto escutam a mensagem em uma conversa, preparar as respostas que terão dar no decorrer do diálogo, com isso tendem a prestar menos atenção no desenvolvimento do assunto e acabam perdendo partes que poderiam ser importantes para uma interpretação correta.

Outros fatores que prejudicam a comunicação são as crenças e atitudes que todo o ser humano tem e por isso ao envolver-se em conversas onde seus valores são alvo de críticas poderão sentir-se ofendidos ou até mesmo ameaçados, sendo perigoso e contribuindo para prejudicar a auto-imagem.

As pessoas são movidas por sentimentos, por isso podem sentir antipatia por alguém ao ponto de evitar-se ou não conseguir ouvir aquilo que tem a dizer, mesmo que o conteúdo seja interessante. A voz, gestos, sotaques, jeito de vestir e vários outros fatores são capazes de impedir a assimilação das palavras.

O preconceito é um dos mais fortes sentimentos e também um impeditivo da comunicação que sequer permite dar à outra pessoa a oportunidade de se manifestar. Um exemplo disso dentro das organizações é quando um indivíduo se nega a ouvir a pessoa que desempenha funções consideradas menos importantes na empresa como Office-boy, faxineiro, supondo que estes não tenham qualquer coisa importante para dizer.

As experiências também podem se tornar uma barreira na comunicação, por que se aproveita das idéias preconcebidas para fazer uma filtragem ou promover distorções da mensagem que chega. Na realidade o que se ouve não é a mensagem a mensagem do autor, mas aquilo que as mentes, através das experiências anteriores de quem escuta, dizem o que o autor falou.

O problema que acontece quando se tenta ler nas entrelinhas para captar quais são as “verdadeiras” intenções do interlocutor quando estabelece uma

comunicação, é que não consegue estabelecer um contato mais profundo com o receptor (GIL, 2001).

Por último, na definição de Gil (2001) é o comportamento defensivo, que leva a receber as afirmações como sendo ofensas, acusações ou críticas e a retribuir com respostas com justificativas, agressão, ironia.

2.5.5. Barreira da Comunicação conforme Daft (1999) e Kunsch (2003)

Na visão de Richard Daft (1999, apud DUARTE, 2001, p. 3) as barreiras então inseridas em grupos como processos perceptivos, seleção dos canais de comunicação, a comunicação não-verbal, a necessidade de ouvir e fluência na comunicação verbal.

Os processos perceptivos são subdivididos em a percepção seletiva, organização seletiva e estereótipo. Aqui pode ser feita uma ligação a divisão feita por Gil (2001), que atribui estas barreiras ao recepto.

A seleção de canais depende do tipo de informação a ser transmitida e se ocorrem com assiduidade. Quando se fala em comunicação não-verbal, aquela mensagem que enviamos por gesto, de forma inconsciente e a todo o momento, deve ser associada ao conceito da comunicação múltipla de Gil (2001) e a decodificação dos gestos de Sikula (1976).

É através da fluência na forma tradicional de comunicação, que algumas barreiras mencionadas por vários autores, provenientes de uma comunicação verbal falha, poderiam ser evitadas.

Para Margarida Knusch (2003, p.74) as barreiras gerais da comunicação são muito semelhantes as organizacionais. As barreiras semânticas consistem no uso inadequado da linguagem, o que pode gerar mal entendido; as administrativas/burocráticas é onde toda a questão é analisada pela perspectiva da racionalidade, é a maior barreira, pois impõe canais e interlocutores definidos previamente pela hierarquia funcional além do uso de uma linguagem técnica; excesso de informações e informações incompletas ; credibilidade da fonte;

diferença de estados entre os níveis hierárquicos e a pressão do tempo sobre a rotina empresarial.

2.5.6. Barreira da Comunicação de Figueredo (2003)

Para Figueredo (2003) as barreiras também podem ser quanto a resistência à mudança, desvios de atenção, expectativas injustificadas, desconfiança e escutando mal.

O hábito de realizar algo que é conhecido proporciona ao indivíduo uma zona de conforto e segurança, e não queira mudar ou tenha receio de que qualquer mudança quebre sua estabilidade. Esta idéia gera um desconforto e resistência.

O desvio de atenção, o qual o autor se refere, é quando a atenção de quem recebe é desviada para acontecimentos externos a comunicação que estava sendo realizada. Um exemplo disso é quando ao terminar de receber uma orientação a pessoa não se recorda do que lhe foi dito.

As expectativas injustificadas possuem a mesma conotação da suposição a cetera do receptor, Gil (2001). O indivíduo supõe que seu interlocutor saiba daquilo que está falando. É um tipo de barreira muito comum entre chefia e subordinado.

As definições de Figueredo (2003) e Gil (2001), acima descrito, completam o significado da barreira causada pelo medo que o indivíduo sente em expor seus pensamentos, sendo denominada pelo primeiro, como desconfiança e atribuindo a isso a negação que o indivíduo faz a si mesmo.

O fato de escutar mal, não assimilando aquilo que está sendo dito também pode ser imputado a outros ruídos como: a seleção auditiva (GIL, 2001), desinteresse (GIL, 2001), interpretação de palavras (SIKULA, 1976). O ser humano tem uma capacidade de raciocínio muito maior que e mais rápida que a fala, por isso é comum durante uma conversa “perder-se nos pensamentos” e não assimilar parte do que foi transmitido.

Portanto, os ruídos e/ou barreiras são imensas na comunicação e fazem referências a diversas atitudes e comportamento humano

BARREIRAS COMUNICACIONAIS

FIGUEREDO (2003)	GIL (2001) DECORRENTES DO EMISSOR		DECORRENTES DO RECEPTOR	DUBRIN (1974, apud CHIOVENATO, 1994)	KUNSCH	DAFT (1999, apud DUARTE, 2001)	ROBBINS (2008)	SIKULA (1976, apud CHIOVENATO, 1994)
RESISTENCIA A MUDANÇAS	FALTA DE CLAREZA NAS IDEIAS	AUDIÇÃO SELETIVA		IDÉIAS PRECONCEBIDAS	SEMÂNTICA – USO UNADEQUADO DA LINGUAGEM	PROCESSOS SELETIVOS - PERCEPÇÃO SELETIVA, ORGANIZAÇÃO SELETIVA, ESTERÓTIPOS	FILTRAGEM	TÉCNICA
DESVIO DE ATENÇÃO	COMUNICAÇÃO MULTIPLA-VERBAL E NÃO-VERBAL	DESINTERESSE		B) RECUSA DE INFORMAÇÃO CONTRÁRIA	ADMINISTRATIVA/BUROCRÁTICA	SELEÇÃO DE CANAIS -	PERCEPÇÃO SELETIVA	Espaço ou distância
EXPECTATIVAS INJUSTIFICADAS	PROBLEMAS DE CODIFICAÇÃO-ALTURA, TONALIDADE, TIMBRE DA VOZ	AVALIAÇÃO PREMATURA		SIGNIFICADOS PERSONALISADOS	EXCESSO DE INFORMAÇÕES	COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL	SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES	Falhas mecânicas
DESCONFIANÇA	BLOQUEIO EMOCIONAL	PREOCUPAÇÃO COM A RESPOSTA		MOTIVAÇÃO E INTERESSE	INFORMAÇÕES INCOMPLETAS OU PARCIAIS	NECESSIDADE DE OUVIR	EMOÇÕES	Disfunções elétricas
ESCUTAR MAL	HABITO DE LOCUÇÃO	CRENÇAS E ATITUDES		CREDIBILIDADE DA FONTE	CREDIBILIDADE DA FONTE	FLUÊNCIA NA FORMA VERBAL DE COMUNICAÇÃO	LINGUAGEM (IDADE, EDUCAÇÃO CULTURA)	Lacunas de tempo
	SUPOSIÇÃO ACERCA DO RECEPTOR	REAÇÃO DO EMISSOR		HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO	DIFERENÇAS DE STATUS ENTRE NÍVEIS HIERARQUICOS		MEDO DA COMUNICAÇÃO	Interferências físicas
		PRECONCEITO E ESTEREÓTIPO		CLIMA ORGANIZACIONAL	PRESSÃO DO TEMPO NA ROTINA EMPRESARIAL			SEMÁTICA
		EXPERIÊNCIAS ANTERIORES		COMPLEXIBILIDADE DOS CANAIS				Interpretação de palavras
		ATRIBUIÇÕES DE INTENÇÕES						Decodificação de gestos
		COMPORTAMENTO DEFENSIVO						Translações de linguagem
								Significado de sinais e símbolos
								Sentido das lembranças
								HUMANAS
								Variáveis perceptivas
								Diferença de sensibilidade
								Variáveis de personalidade
								Discrepâncias de competências
								Limiar de sensação

2.6. CONFLITOS NA COMUNICAÇÃO

No artigo da Revista Intercom, com autoria de Damante (1999), trás um exemplo, num tom de gracejo, dos conflitos que os ruídos podem vir a causar em um comunicado que tinha o intuito de envolver todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Do presidente para o diretor:

Na próxima sexta-feira, às 17 horas, o cometa Halley estará passando por esta área. Trata-se de um evento que ocorre a cada 78 anos. Assim, por favor, reúna os funcionários no pátio da fábrica (todos usando capacete de segurança), quando explicarei o fenômeno. Se chover, não veremos o raro espetáculo a olho nu.

Do diretor para o gerente:

A pedido do presidente, na sexta-feira, às 17 horas, o cometa Halley vai aparecer sobre a fábrica. Se chover, por favor, reúna os funcionários, todos com capacete, e encaminhe-os ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que ocorre a cada 78 anos a olho nu.

Do gerente ao supervisor:

A convite do nosso querido presidente, o cientista Hlley vai aparecer nu na fábrica, usando apenas capacete, quando irá explicar o fenômeno da chuva para os seguranças no pátio.

Do supervisor para o chefe:

Todo mundo nu, na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o presidente, Sr. Halley, estará lá para mostrar o raro filme "Dançando na Chuva". Caso comece a chover mesmo, o que ocorre a cada 78 anos, por motivo de segurança, coloque o capacete.

AVISO A TODOS

Nesta sexta-feira, o presidente fará 78 anos. A festa será às 17 horas, no pátio da fábrica. Vão estar lá "Bill Halley e Seus Cometas". Todo mundo deve estar nu e de capacete. O espetáculo vai acontecer mesmo que chova, porque a banda é um fenômeno. (DAMANTE, 1999, p. 1)

A comunicação eficiente através de canais certos, evitando ruídos e por conseqüências conflitos, são desafios das organizações.

As pessoas passam a maior parte do tempo cuidando da comunicação seja da forma escrita, faltada, gestos corporais enfim todos os meios que possam ser transmitidas as mensagens. Portanto falhas podem vir a acontecer e estas, em sua maioria, são as fontes dos conflitos interpessoais.

Os conflitos podem ser entendidos como uma divergência de interesses ou crenças num ambiente onde não poderão ser atendidos a ambos ao mesmo tempo. A intensidade de um conflito pode ir de um desacordo ou mal entendido, passando pelo desafio, ofensas verbais, ameaças, agressões físicas até atitudes que possam vir a destruir a outra parte.

March & Simon (1979, apud XAVIER; DIAS, p. 2) defini o conflito como um “colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de alternativas de ação”. Eles tratam o conflito como um processo com seu surgimento, em que circunstâncias ele nasce; reação, como os indivíduos reagem a ele e resultado, quais os resultados que produziram.

O surgimento de um conflito indica que algo está errado e precisa ser tratado. Para administrá-lo é necessário identificada a sua origem, as mais comuns então focadas nos problemas causadas pela falta ou precária comunicação dentro das organizações.

Na visão de Pereira (1999) o conflito é visto de um modo radicalmente diferente e mais realista do que visão de Fred Luthans (1973).

- 1- O conflito é inevitável.
- 2- As causas do conflito só podem ser encontradas na situação global.
- 3- O conflito pode ser favorável à organização. (PEREIRA, 1999, p. 325)

Olhando de uma maneira geral há situações de conflitos que podem trazer benefícios para a organização, servindo como um catalisador para

impulsionar o desenvolvimento individual dos empregados como também da organização no propósito de atingir metas.

São bons para unir equipes, motivando-as a discussão na busca em conjunto por soluções dos problemas, podendo levar a novas descobertas que trarão benefícios para a organização.

Podem também ser neutros, geram uma tensão, estimulam a competição e acabando na reconciliação e negociação.

Já os pontos negativos do conflito são quando eles extrapolam a linha da razão partindo para violência, agressão e destruição.

O conflito é considerado oposto da cooperação quando este é definido como destrutivo, caso contrário, quando estão em foque os aspectos positivos o conflito e cooperação são processos complementares (ROBBINS, 2008).

Uma comunicação perfeita aconteceria se a idéia ou pensamentos fossem transmitidos de tal forma que a informação recebida fosse idêntica aquela que o emissor enviou. Acontece que uma comunicação perfeita na prática não ocorre devido a incidência das barreiras ou ruídos vistos anteriormente.

Nas relações interpessoais em uma Organização não é diferente. Os problemas de comunicação organizacional muitas vezes não são considerados, lembrados ou até mesmo percebidos, e são eles geralmente a causa dos conflitos. A falta da comunicação ocorre em todos os níveis, algumas vezes podem ocorrer de forma muito sutil.

Quando as relações interpessoais dentro das organizações não são muito claras ou bem definidas, os conflitos proliferam de maneira que acabam sabotando decisões, ações e metas. A comunicação acaba sendo usada de forma tendenciosa a prejudicar a visão de todos os fatos.

Os conflitos na comunicação escondem problemas sérios de relacionamento como o medo de comunicar (ROBBINS, 2008), bloqueios emocionais (GIL, 2001), a desconfiança (FIGUEREDO, 2003), entre muitos outros.

O papel da comunicação é muito importante na implementação de mudanças, ela pode facilitar a compreensão e melhorar o processo de assimilação das transformações e disseminar os conhecimentos a todos os trabalhadores, evitando assim a resistências as mudanças (FIGUEREDO, 2003) e criando um elo entre o indivíduo e a organização.

A comunicação informal, mais conhecida como “rádio corredor” ou “rádio peão”, é o principal meio para transmitir informações extra-oficiais, falsas informações, fofocas, intrigas etc. Este tipo de meio pode criar muitos conflitos, pois a autoria nunca é identificada, impedindo o bom funcionamento do processo.

Algumas organizações permitem que estas falhas aconteçam resultando a execução errada das tarefas ou até desligamentos sem justificativas

Mas isso não quer dizer que deva ser proibida as conversas informais, muito pelo contrário deve sim haver clareza nas informações divulgadas de modo a evitar esse tipo de boatos ou informações inverídicas.

Uma pesquisa realizada com mais de mil empregados se sete empresas americanas atestou que a conversa de corredor é um momento de aprendizagem. Segundo a pesquisa 70% do assunto discutido nas conversas informais se refere ao trabalho, a troca de experiências e aconselhamentos mútuos. É nesta conversas que os trabalhadores encontram juntos soluções para problemas. (Correio Braziliense 1998, p. 17).

Por sua vez, as organizações ainda são muito temerosas em divulgar informações, resguardando-as nos níveis gerenciais, transformando seus setores em centros de comando. Por outro lado, quando a comunicação interna funcionada como uma via de mão dupla, os empregadores conhecem quais são as dúvidas que permeiam seus empregados e podem respondê-las evitando este tipo de conflito.

Portanto, conflitos são os resultados de uma comunicação com pouca eficácia ou nenhum, onde as barreiras comunicacionais tomam espaço. É importante que as pessoas, colaboradores e chefia, devam estar preparados para comunicar e receber a comunicação, lembrando que o exercício da comunicação

deve ser realizado para as boas e más notícias com os mesmo cuidados, objetividade e clareza.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

É uma pesquisa quantitativa descritiva que tem o objetivo de identificar quais são os fatores que restringem a comunicação interna em uma organização, realizada através do estudo de campo, buscando o levantamento das barreiras comunicacionais dentro da empresa, em um estudo de caso.

3.2. Técnica de coleta e instrumento

A técnica de pesquisa usada, de acordo com Roesch (2005, p.131-153), é de caráter quantitativo, onde a coleta antecede a análise dos dados, com o uso do instrumento de questionário, com perguntas fechadas e escala.

O instrumento aplicado para a coleta dos dados foi um questionário elaborado pela pesquisadora, com 25 perguntas, e cada uma, em média, com 5 alternativas. Algumas das questões poderiam ser marcadas mais de uma alternativa, dependeriam apenas do respondente. Para a elaboração do instrumento se fez uso das fundamentações teóricas abordadas no trabalho.

Foi aplicado pela própria pesquisadora, que distribuído aos funcionários dos diversos departamentos da empresa estudada. A aplicação foi realizada em dois dias, no primeiro foi com os funcionários que trabalham no escritório financeiro e contábil, localizado na cidade de Formosa. No segundo dia, a coleta foi na sede rural da empresa. A entrega e o recolhimento dos questionários ocorreram de forma individual e pessoalmente, sendo que todos os pesquisados foram voluntários.

Houve algumas dúvidas quanto às perguntas e a quantidade de alternativas que poderiam ser marcadas por questão, mas ambas foram sanadas

no mesmo momento. A pesquisa ocorreu de forma tranqüila e relativamente rápida.

Para elaboração das perguntas a pesquisadora inspirou-se no questionário usado por Lopes (2004).

3.3. Sujeitos da pesquisa

A coleta de dados foi realizada em um determinado grupo de pessoas, desde os níveis gerenciais aos auxiliares, administrativos e operacionais. Foram coletadas informações de 39 funcionários dos setores administrativos, agrícola, pecuária, citrus e armazenagem da empresa.

Foi solicitado aos voluntários que não se identificassem nos questionários, para haver uma preservação do indivíduo e uma maior liberdade de escolha das respostas.

A pesquisa dividiu os setores em área Administrativa e área Operacional. Na área administrativa responderam 14 pessoas, da operacional foram 21 e 4 não souberam dizer a qual setor pertence. Verifica-se na Tabela 1 que a maioria dos voluntários, 53,85%, trabalha na área operacional da empresa, atuam na parte de produção ficando um pouco distante dos acontecimentos na área administrativa.

SETOR QUE TRABALHA		
OPERACIONAL	21	53,85%
ADMINISTRATIVO	14	35,90%
NÃO RESPONDERAM	4	10,26%
TOTAL DE PESSOAS	39	100,00%

Tabela 1- Setor que trabalha (DADOS DA EMPRES, 2008)



Gráfico 1 – Setor que trabalha (DADOS DA EMPRESA, 2008)

O número de homens na organização é muito superior ao das mulheres, por se trata de uma empresa do ramo agrícola e a maior parte da mão-de-obra atuar no campo, ainda existe uma preferência por pessoas do sexo masculino. Portanto responderam ao questionário 37 homens e 02 duas mulheres, conforme a tabela 2.

	SEXO	%
FEMININO	2	5,13%
MASCULINO	37	94,87%
TOTAL	39	100,00%

Tabela 2 – Sexo (DADOS DA EMPRESA, 2008)

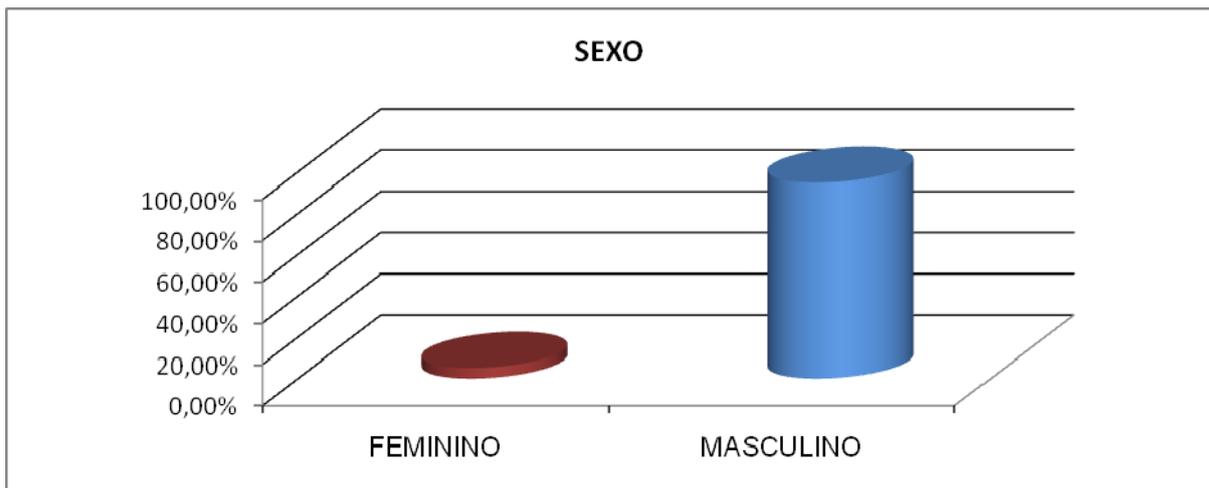


Gráfico 2 – Sexo -(DADOS DA EMPRESA, 2008)

Quanto ao grau de instrução dos colaboradores da pesquisa, pode se verificar que o número de pós-graduados é bem reduzido, são em 03, entre especialistas e MBA, o inverso também é pequeno, mas não insignificante, apenas 07 pessoas ficaram entre nenhuma escolaridade até o 1º grau completo.

Em contrapartida têm-se 05 pessoas com 2º grau incompleto e 11 completo, 03 estão cursando ensino superior e 9 já são graduados, conforme tabela abaixo.

ESCOLARIDADE		
1º GRAU COMPLETO	2	5%
2º GRAU INCOMPLETO	5	13%
2º GRAU COMPLETO	11	28%
3º GRAU INCOMPLETO	3	8%
3º GRAU COMPLETO	9	23%
OUTROS	1	3%
ESPECIALIZAÇÃO/MBA	3	8%
NÃO ESTUDOU	1	3%
1º GRAU INCOMPLETO	4	10%
TOTAL	39	100%

Tabela 3 – Escolaridade (DADOS DA EMPRESA, 2008)

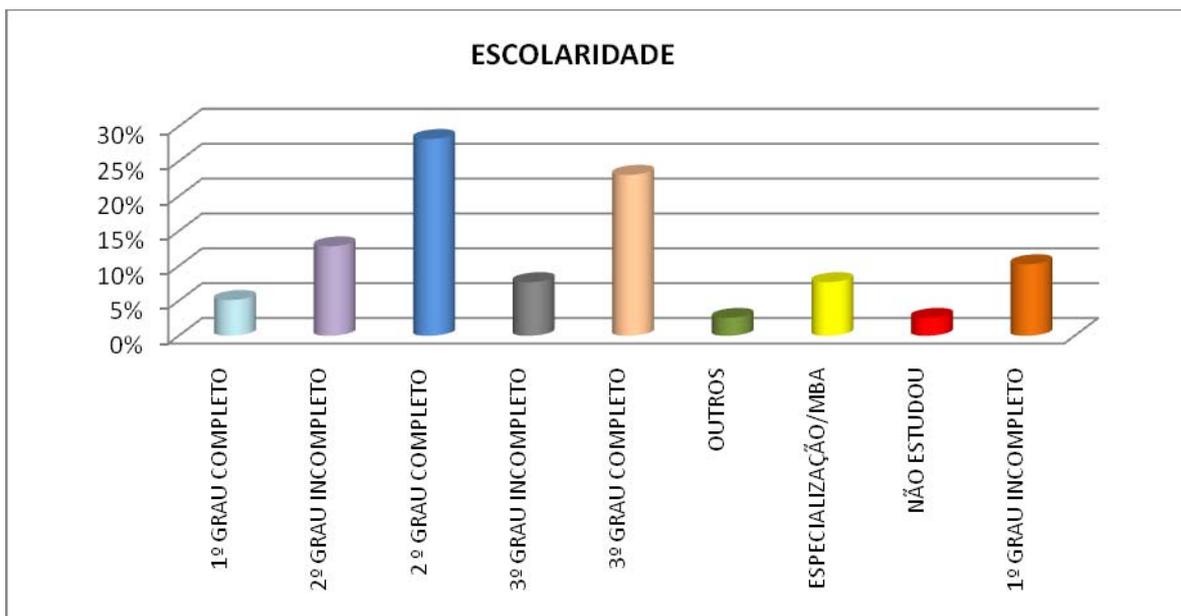


Gráfico 3 – Escolaridade (DADOS DA EMPRESA, 2008)

O tempo de serviço dos funcionários que responderam o questionário varia entre menos de um ano até cinco anos. A tabela nº 4 mostra que 06 (seis), num percentual de 15%, têm menos de um ano de empresa, 05 (cinco) pessoas, referente a 13%, ficam entre 01 e 02 anos, entre 02 e 03 anos foram 02 (duas), igual a 5%, de 03 a 04 foram 03 (três) respondentes, perfazendo um percentual de 8% e de 04 a 05, à maioria, sendo 23 (vinte e três) funcionários, igual a 59%. Constata-se que mais de 50% atuam a algum tempo na empresa, o que os faz conhecedores do funcionamento e da visão da empresa.

TEMPO DE EMPRESA		%
MENOS DE 1 ANO	6	15%
DE 01 A 02 ANOS	5	13%
DE 02 A 03 ANOS	2	5%
DE 03 A 04 ANOS	3	8%
DE 04 A 05 ANOS	23	59%
TOTAL	39	100%

Tabela 4 – Tempo de empresa (DADOS DA EMPRESA, 2008)

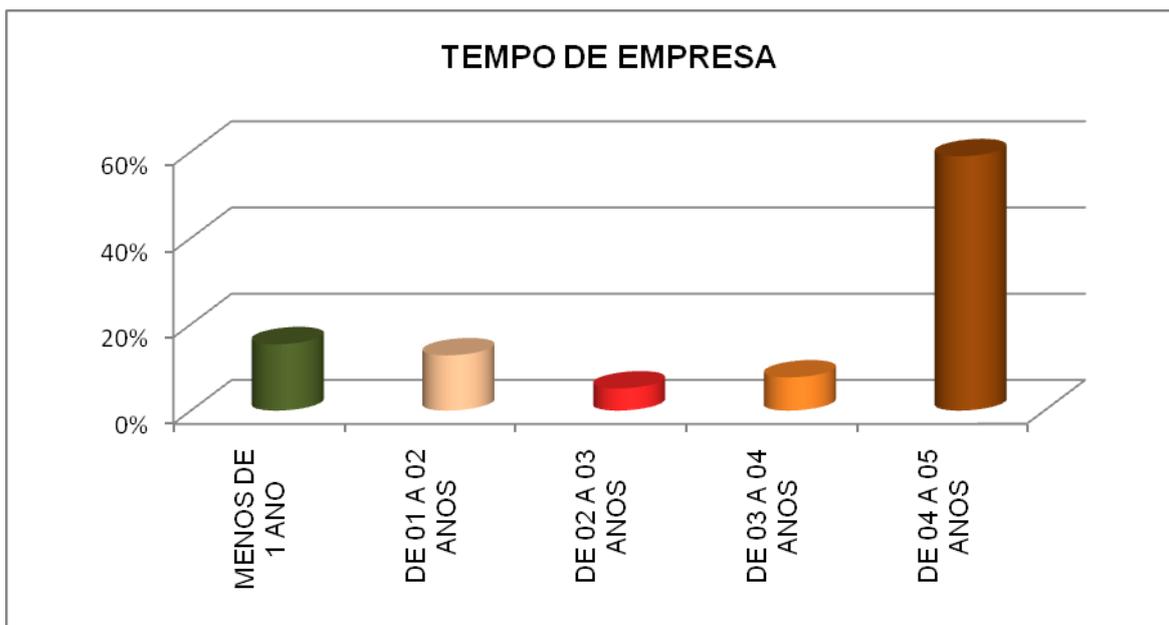


Gráfico 4 – Tempo de empresa (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A pesquisa abrangeu a faixa etária de menos de 25 anos até mais que 40 anos. Verificando separadamente, percebe-se que a maioria dos profissionais pesquisados está na faixa dos com mais de 40 anos, com 31% e entre 25 a 30 anos, com 26%. Os pesquisados com menos de 25 anos, ficaram com 18% e os dos 31 aos 35 são 15%. Agora, fazendo um levantamento geral pode-se comprovar que a empresa possui quadro funcional jovem, entre menos de 25 até 40 anos o que facilita na maior aceitação e adaptação de possíveis mudanças.

FAIXA ETÁRIA		
ATÉ 25 ANOS	7	18%
DE 25 ANOS A 30 ANOS	10	26%
DE 31 ANOS A 35 ANOS	6	15%
DE 35 ANOS A 40 ANOS	4	10%
MAIS DE 40 ANOS	12	31%
TOTAL	39	100%

Tabela 5 – Faixa etária (DADOS DA EMPRESA, 2008)

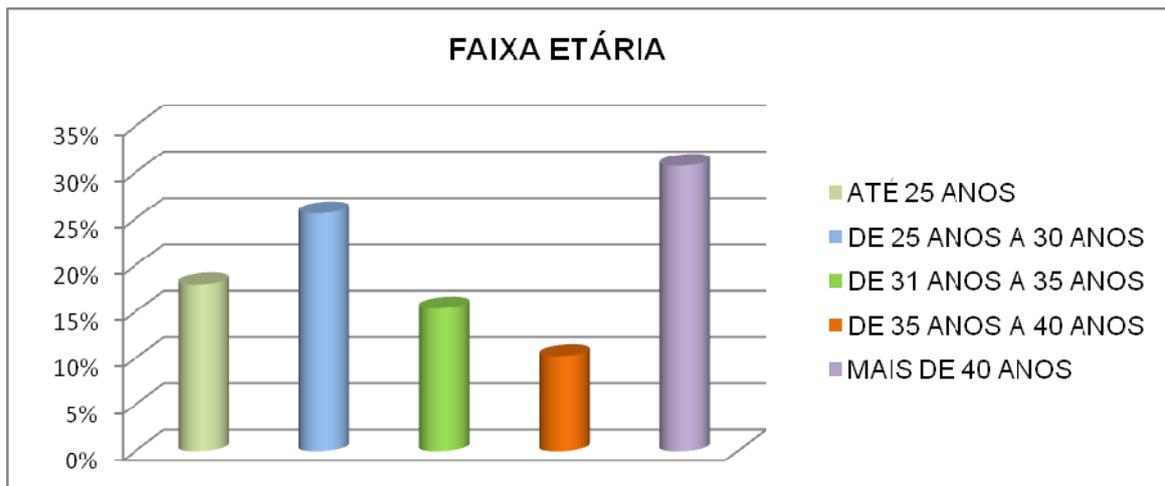


Gráfico 5 – Faixa etária (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Portanto, a apresentação dos sujeitos da pesquisa, quanto setor que trabalha, faixa etária, sexo, nível de escolaridade e tempo de empresa encerra-se aqui.

3.4. Técnica de tratamento dos dados

Após a coleta dos dados, através do instrumento quantitativo, questionário, os resultados obtidos na pesquisa de campo foram tabulados e analisados no programa Microsoft Office Excel 2007, para obtenção da porcentagem.

Depois da apresentação dos dados, foi realizada a análise minuciosa e interpretativa, ligando à realidade a literatura abordada neste estudo.

3.

4. 4. TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Tabulação dos dados

Para atingir os objetivos do estudo, os dados quantitativos foram analisados com recurso da estatística descritiva, usando programada de computador Microsoft Office Excel 2007.

De acordo com Oppenheim (1992, apud ROESCH 2005, p.150)

...podem-se calcular médias, computar percentagens examinar os dados para verificar se possuem significância estatística... Estas análise permitem extrair sentido dos dados, ou seja, testa hipótese, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante (OPPENHEIM 1992, apud GIL 2005, p.150).

Para desenvolvimento deste estudo foi elaborado um questionário com base na literatura sobre as Barreiras da Comunicação, aplicado a um grupo de 39 funcionários da empresa, já mencionada, sendo que todos responderam.

Os pesquisados foram orientados a marcar mais de uma opção, caso acha-se necessário.

Após a aplicação do questionário deu-se início a etapa de tabulação dos dados, utilizando o programa mencionado acima. Com as respostas de cada pergunta foram construídos gráficos e tabelas para melhor visualização dos resultados obtidos.

4.2. Apresentação dos Resultados

As pergunta do questionário foram elaboradas para identificar quais os canais de comunicação são mais usados no decorrer do trabalho e as

preferências dos indivíduos quanto aos meios de comunicação. Também houve o cuidado de ser elaboradas perguntas que fazem referência as barreiras existentes na comunicação interna como também aos modelos de comunicação organizacional, quanto ao fluxo de informação.

As perguntas de numeração 04, 05 e 06, tiveram o objetivo de identificar quais as ferramentas utilizadas no dia a dia da população do estudo e quais as suas preferências.

Quanto às questões 07, 08 e 09 tentou-se demonstrar a forma como as informações circulam dentro da organização e a freqüência e interesse pela utilização do mural de avisos.

A análise do fluxo da comunicação interna, a forma utilizada para as tomadas de decisões e o tipo de sistema de comunicação são identificadas nas questões 10 a 13 do questionário.

A partir da questão 14 o objetivo é analisar as barreiras comunicacionais existentes na organização e com isso identificar possíveis conflitos.

Portando cada pergunta, a princípio, foi analisada separadamente e elaborado um gráfico demonstrativo que será visualizado abaixo.

5. 4.2.1. Ferramentas utilizadas no trabalho

A questão de nº 4 teve o objetivo de identificar quais as ferramentas utilizadas pelos funcionários para fazer com que as informações circulem na empresa. O rádio amador e o contato direto com as pessoas, são as mais usadas.

Justifica-se por se tratar de uma empresa agropecuária e existir a necessidade de passar informações aos funcionários que muitas vezes estão executando tarefas no campo. Os demais meios de comunicação também são utilizados e seguem esta ordem: telefone, email/MSN, malote e por ultimo o memorando/carta/requisição.

4 - QUAIS DESTAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ MAIS UTILIZA NO SEU TRABALHO	
TELEFONE	14
E-MAIL/MSN	12
MEMORANDO/ CARTA/REQUISIÇÃO	2
RÁDIO AMADOR	25
CONTATO DIRETO COM PESSOAS	16
MALOTE	3
TOTAL DE PESSOAS QUE RESPONDERAM	39

Tabela 6 – Ferramentas utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)

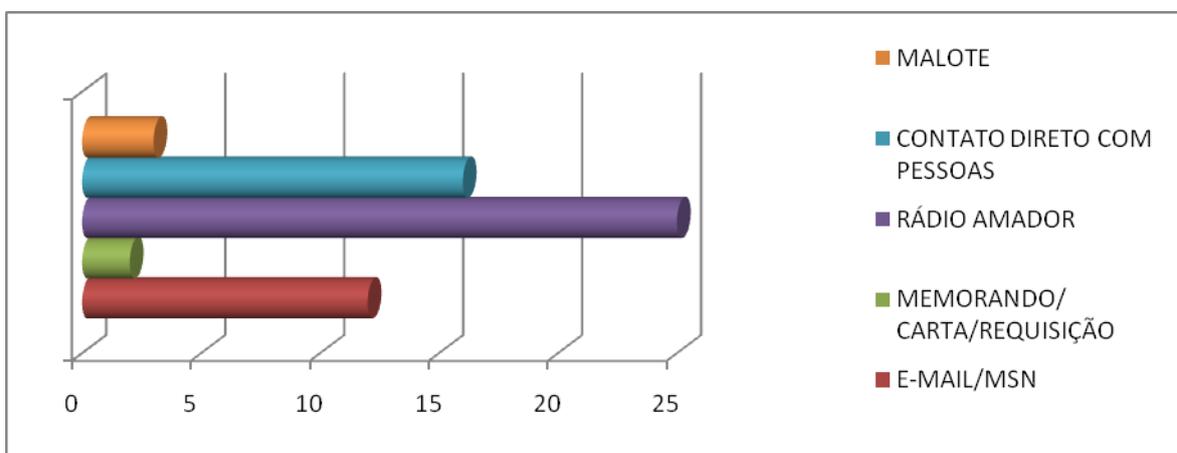


Gráfico 6 – Ferramentas utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)

O que se percebeu foi que alguns indivíduos escolheram mais de uma ferramenta de comunicação, isto demonstra que há utilização dos outros meios de comunicação com uma menor frequência, na rotina do dia a dia. Este fato acontece devido o tipo de trabalho realizado pela maioria dos entrevistados, que estão locados no setor operacional da empresa.

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA FERRAMENTA	21	54%
DUAS FERRAMENTAS	10	26%
TRÊS FERRAMENTAS	2	5%
QUATRO FERRAMENTAS	4	10%
CINCO FERRAMENTAS	2	5%
SEIS FERRAMENTAS	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 7 - Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

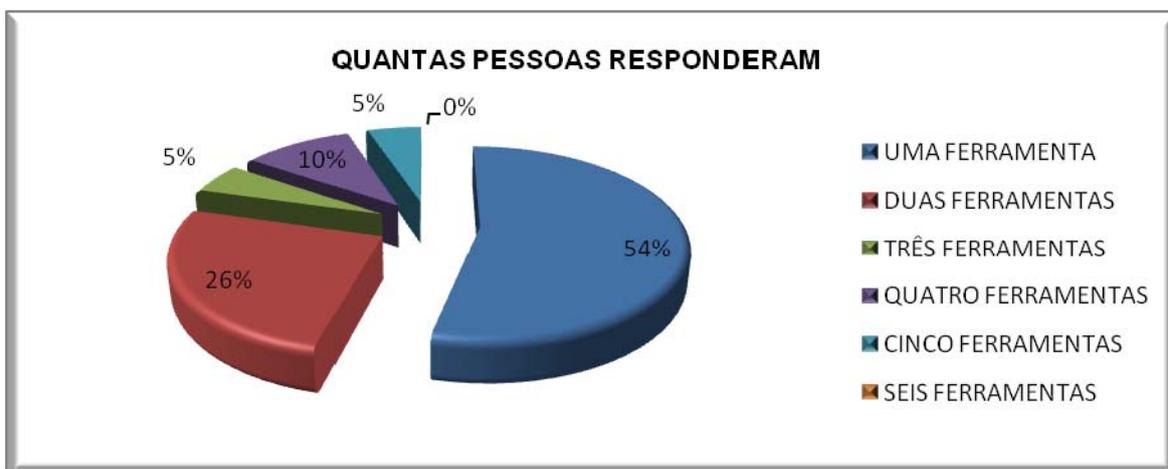


Gráfico 7 - Ferramentas mais utilizadas no trabalho (DADOS DA EMPRESA, 2008)

4.2.2. Preferência por ferramentas de comunicação

A questão nº 5 pretende identificar quais são as ferramentas de preferência dos indivíduos. Em primeiro lugar na preferência é o contato direto com as pessoas, seguido pelo telefone e pelos meios eletrônicos, e-mail e MSN. O rádio amador, apesar de ser o mais utilizado está em quarto lugar na preferência, seguido pelo memorando/carta/requisição.

5- ENTRE AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO QUE VOCÊ UTILIZA, QUAL É A QUE MAIS GOSTA DE USAR?	
TELEFONE	11
E-MAIL/MSN	11
MEMORANDO/ CARTA/REQUISIÇÃO	1
RÁDIO AMADOR	7
CONTATO DIRETO COM PESSOA	20
MALOTE	0
TOTAL	39

Tabela 8 – Preferência por ferramentas de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

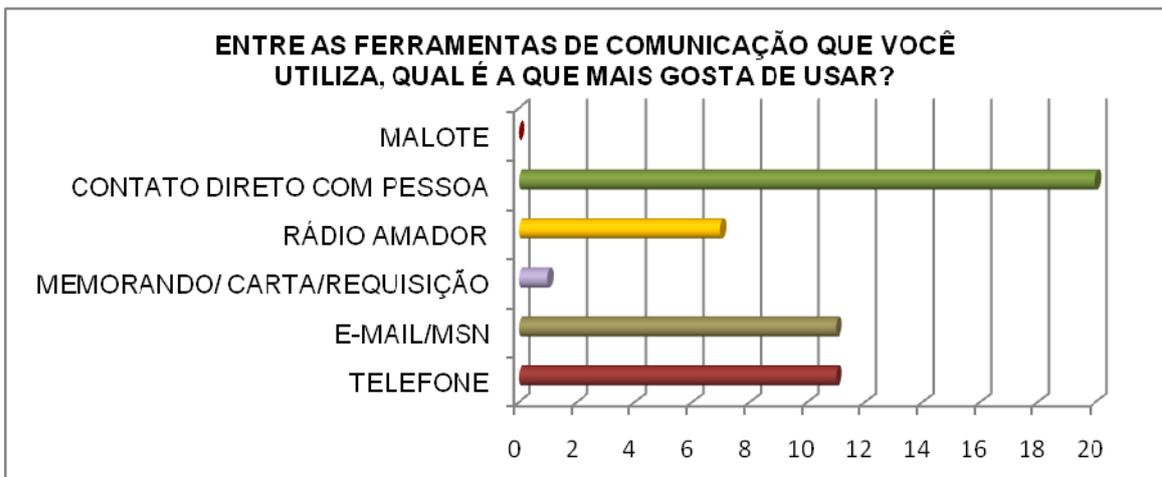


Gráfico 8 - Preferência por ferramentas de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Nesta questão a predominância foi de apenas uma questão, poucos tiveram preferência por mais de uma. Reafirmando a importância do contado direto com as pessoas.

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA FERRAMENTA	30	77%
DUAS FERRAMENTAS	8	21%
TRÊS FERRAMENTAS	0	0%
QUATRO FERRAMENTAS	1	3%
CINCO FERRAMENTAS	0	0%
SEIS FERRAMENTAS	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 9 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)



Gráfico 9 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

6. 4.2.3. Modo como passa as informações

Na preferência pela forma de passar as informações prevaleceu o contato direto, seguido por reuniões, e-mail e por último o uso do telefone.

Também nota-se que a maioria escolheu uma ferramenta apenas nas suas preferências.

6- VOCÊ PREFERE PASSAR AS INFORMAÇÕES PARA SEUS COLEGAS DE QUE MANEIRA?	
POR E-MAIL	8
ATRAVÉS DE REUNIÃO	10
NO CONTATO DIRETO	24
POR RECADOS	1
ATRAVÉS DO MURAL DE AVISOS	0
POR TELEFONE	5
MALOTE	0

Tabela 10 – Modo como passa as informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)

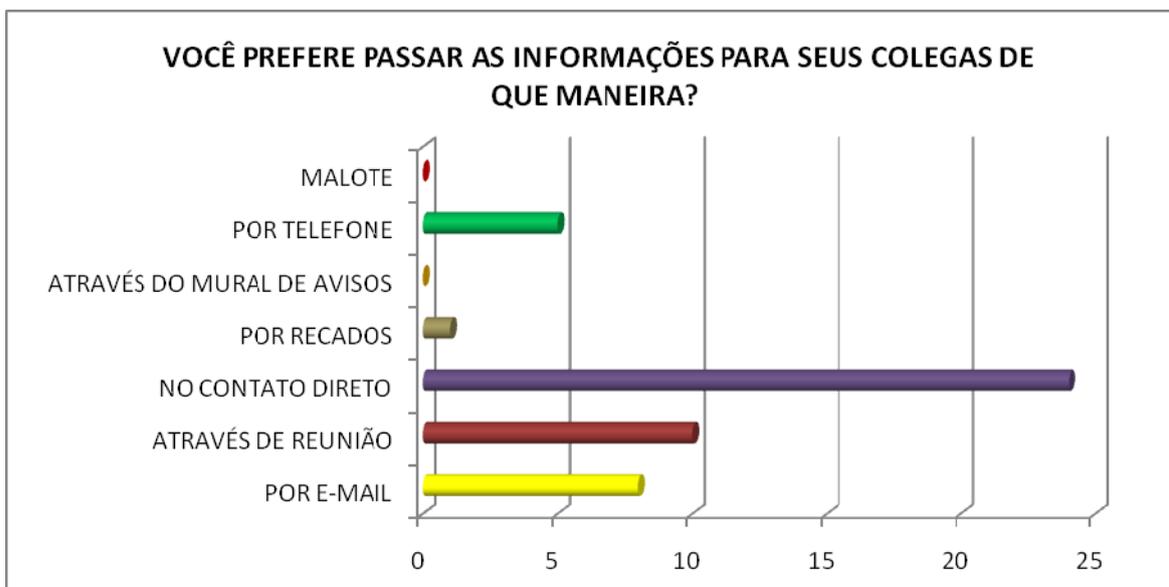


Gráfico 10 - Modo passa as informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA FERRAMENTA	32	82%
DUAS FERRAMENTAS	6	15%
TRÊS FERRAMENTAS	0	0%
QUATRO FERRAMENTAS	1	3%
CINCO FERRAMENTAS	0	0%
SEIS FERRAMENTAS	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 11 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

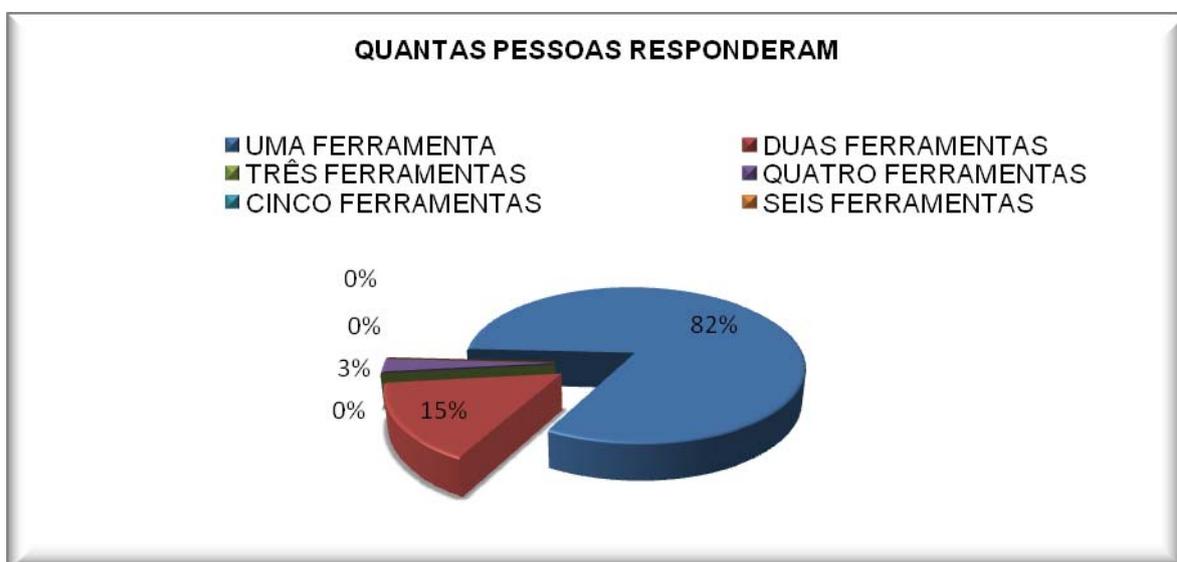


Gráfico 11 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

4.2.4. Com que frequência lê o mural de avisos

A maior frequência com que os avisos são lidos no mural é de duas a três vezes por semana, com 38% das respostas, seguido com 28% a opção de todos os dias. Isto demonstra uma utilização constante do instrumento. Deve-se salientar que o quadro do mural de aviso é um instrumento apenas utilizado sede rural da empresa, no escritório financeiro e contábil localizado ainda não foi implantada tal ferramenta.

7 - COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ LÊ O MURAL DE AVISOS?		
TODOS OS DIAS	11	28%
DUAS A TRÊS VEZES POR SEMANA	15	38%
UMA VEZ POR SEMANA	7	18%
QUINZENALMENTE	0	0%
MENSALMENTE	4	10%
EM BRANCO	2	5%
TOTAL	39	100%

Tabela 12 – Mural de avisos (DADOS DA EMPRESA, 2008)



Gráfico 12 – Mural de avisos (DADOS DA EMPRESA, 2008)

4.2.5. Como recebe as informações dos chefes e da empresa.

As perguntas de nº 8 e 9 têm o objetivo mostrar as formas como os superiores imediatos e a empresa, de forma geral, transmitem as informações a seus subordinados.

Os funcionários em sua maioria recebem informações apenas de forma oral, é o que mostra a pesquisa com 51% do total. O outro meio é a união da forma oral e escrita com 49% das respostas.

Estas informações são passadas pela empresa aos níveis gerenciais e estes ficam encarregados de transmiti-las a seus subordinados, conforme tabela

15. Também é utilizadas reuniões com todos os empregados e e-mail, em último aparece o mural de avisos.

Conforme a tabela e o gráfico nº 16, a empresa repassa as informações aos empregados sob mais de uma maneira, dependendo do contexto e a quem é destinada.

8 - DE QUE FORMA VOCÊ RECEBE ORIENTAÇÕES DE SEU CHEFE IMEDIATO?		
ORALMENTE	20	51%
POR ESCRITO	0	0%
POR ESCRITO E ORALMENTE	19	49%
OUTRA FORMA	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 13 – Forma como recebe orientações do seu chefe imediato (DADOS DA EMPRESA, 2008)



Gráfico 13– Forma como recebe as informações do seu chefe imediato (DADOS DA EMPRESA, 2008)

9 - QUAIS AS FORMAS QUE A EMPRESA USA PARA PASSAR INFORMAÇÕES	
REALIZA REUNIÕES COM TODOS OS EMPREGADOS	17
PASSA AS INFORMAÇÕES PARA SEU SUPERIOR IMEDIATO E ESTE REPASSA A VOCÊ	23
POR E-MAIL	9
ATRAVÉS DO MURAL DE AVISO	7
OUTRA FORMA	0
EM BRANCO	1

Tabela 14 – Formas que a empresa passa informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)

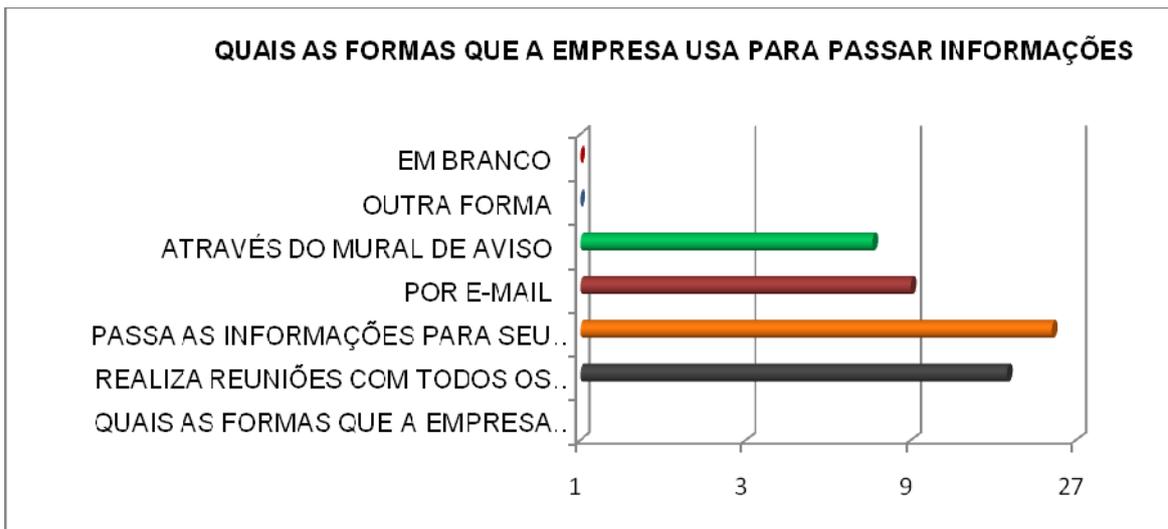


Gráfico 14 – Formas que a empresa passa informações (DADOS DA EMPRESA, 2008)

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
NENHUMA	1	3%
UMA FERRAMENTA	24	62%
DUAS FERRAMENTAS	10	26%
TRÊS FERRAMENTAS	4	10%
QUATRO FERRAMENTAS	0	0%
CINCO FERRAMENTAS	0	0%
SEIS FERRAMENTAS	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 15 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

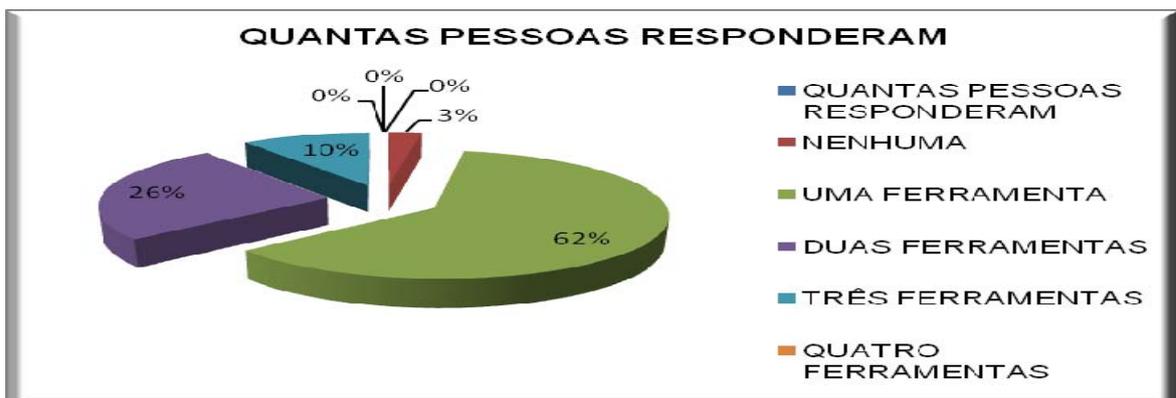


Gráfico 15 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

4.2.6. Fluxo da informação, sistema comunicacional e tomada de decisão

Para se detectar as barreiras da comunicação é necessário primeiro medir o conhecido e a percepção dos pesquisados sobre qual é o fluxo das informações; se o sistema de comunicação é tradicional, moderado ou participativo e ainda de que modo ocorrem as tomadas de decisões.

A questão 10 trata do fluxo de informação. Na maioria das respostas o fluxo é direcionado de cima para baixo, em segundo lugar ficou a escolha de todos os sentidos do fluxo. O horizontal, que é a interação entre os setores, ficou em terceiro lugar.

Um fato interessante foi que na opção onde poderia se marcada mais de uma alternativa, todos que por ela optaram, definido o fluxo como de cima para baixo e também na horizontal, conforme tabela 17.

Nesta questão a maioria marcou apenas uma das opções, como demonstra a tabela 18.

Portanto os resultados da questão mostram que na empresa a comunicação segue o fluxo dos níveis superiores em direção aos subordinados com o objetivo de instruir, indicar procedimentos, tarefas a serem seguidos (ROBBINS, 2008).

Ocorre também a comunicação horizontal, entre setores, num mesmo nível hierárquico, possibilitando o fluxo de informações para o trabalho em equipes (ROBBINS, 2008)

10- AS INFORMAÇÕES DENTRO DA EMPRESA SEGUEM QUAL FLUXO?	
DE CIMA PARA BAIXO	20
DE BAIXO PARA CIMA	0
HORIZONTAL – DE SETORES PARA OUTROS SETORES	7
TODAS	9
SE FOR MAIS QUE UMA. QUAIS? De cima para baixo e horizontal	3

Tabela 16 – Fluxo da informação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

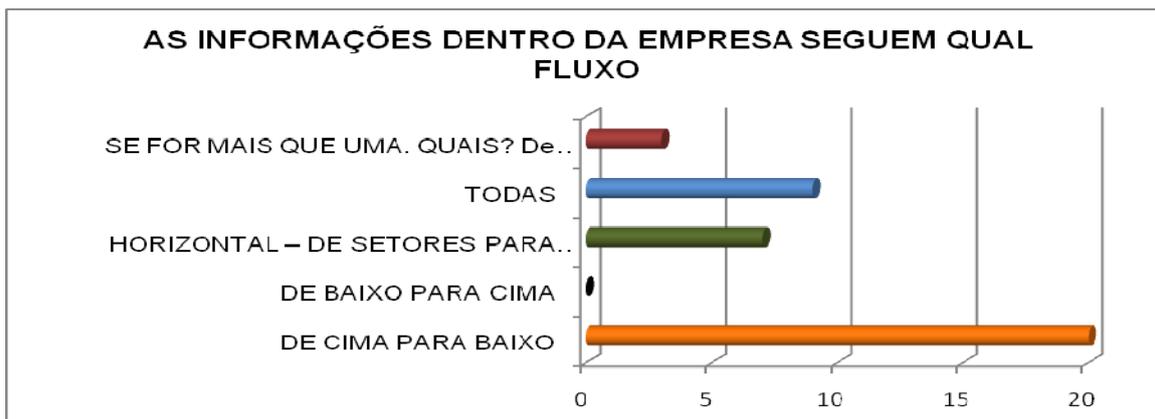


Gráfico 16 – Fluxo de informação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A grande maioria dos colaboradores optou por apenas uma opção na questão sobre o fluxo das informações dentro da organização,

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA OPÇÃO	37	95%
DUAS OPÇÕES	3	8%
TRÊS OPÇÕES	0	0%
QUATRO OPÇÕES	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 17 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

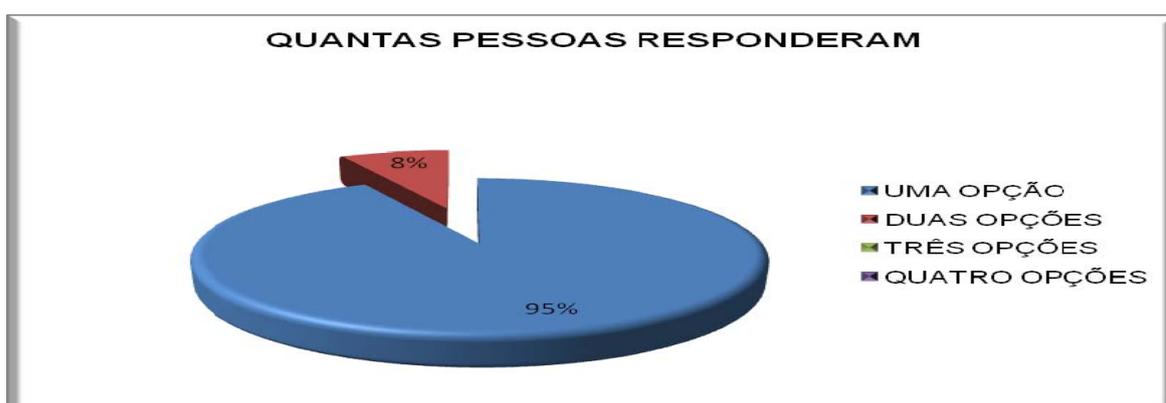


Gráfico 17 - Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Por outro lado, na questão 11, o fluxo da comunicação é definido como facilitado entre os setores, funcionários e chefia, havendo uma participação

efetiva dos funcionários na troca de informações com abertura para sugestões e idéias. Percebe-se uma contradição ao resultado da questão anterior.

Fazendo uma contrapartida entre essas duas situações pode-se tirar a conclusão que o fluxo da comunicação na empresa não é tão rígido quanto o modelo de fluxo descendente, ele se aproxima um pouco mais ao nível participativo dos colaboradores, como acontece no fluxo ascendente (ROBBINS, 2008), conforme demonstra a tabela e gráfico abaixo.

11- O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA É	
TRADICIONAL, CARREGADO DE INFORMAÇÕES E ORDENS PARA EXECUÇÃO DAS TAREFAS	7
COM PARTICIPAÇÃO EFETIVA DOS FUNCIONÁRIOS, TROCA DE INFORMAÇÕES E ABERTURA PARA SUGERIR IDÉIAS	12
FLUXO DE COMUNICAÇÃO FACILITADA ENTRE OS SETORES, ENTRE FUNCIONÁRIOS E CHEFIA E CHEFIA E FUNCIONÁRIOS.	14
COMUNICAÇÃO FACILITADA DE FORMA GERAL	11

Tabela 18 – Sistema de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

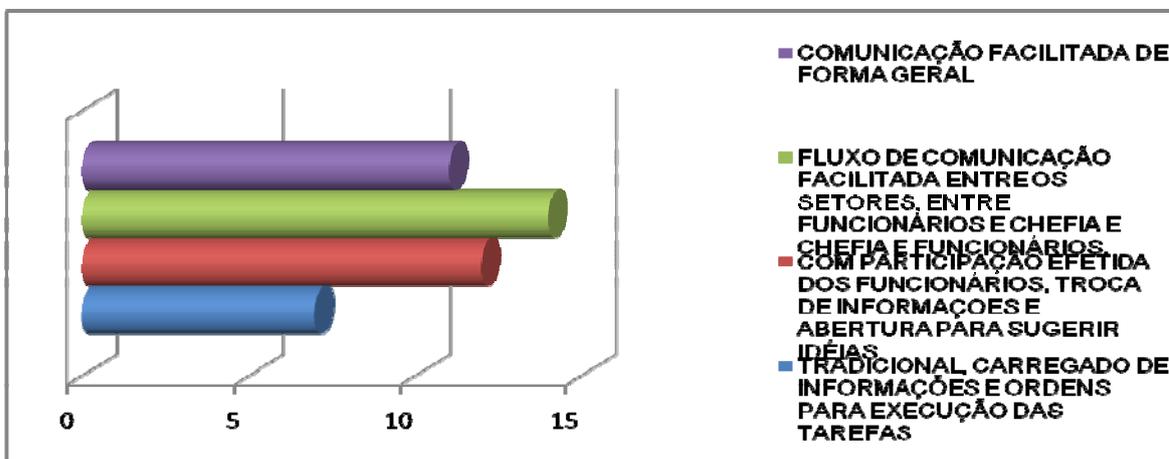


Gráfico 18 – Sistema de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A escolha por mais de uma alternativa foi pequena, ficando num percentual de 10% para duas opções e 90 % para apenas uma alternativa, de acordo com a tabela nº 20.

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA OPÇÃO	35	90%
DUAS OPÇÕES	4	10%
TRÊS OPÇÕES	0	0%
QUATRO OPÇÕES	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 19 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

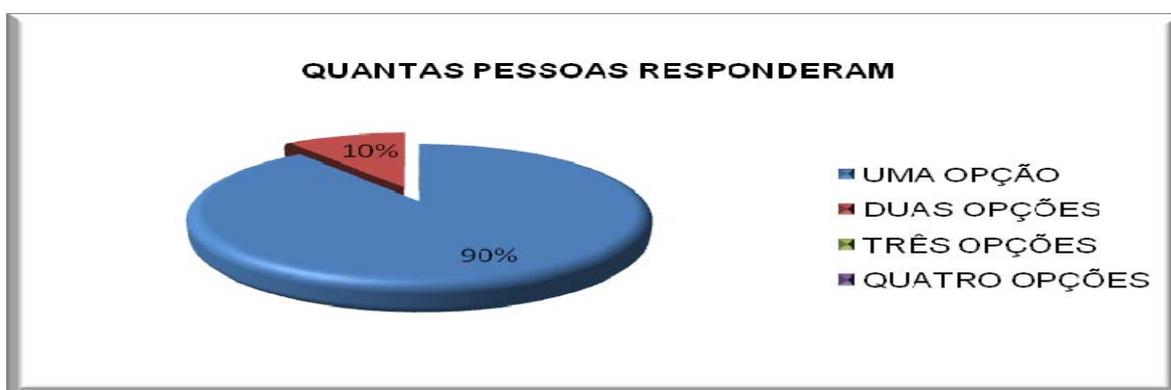


Gráfico 19 – Quantas pessoas responderam (DADO DA EMPRESA, 2008)

A questão 12 pretendia avaliar como acontece a comunicação informal entre as pessoas e de que forma a empresa interferia nesta relação. O que se mostrou com a maioria das respostas, 21, que a comunicação informal acontece plenamente, que há confiança entre os funcionários e colaboração para o trabalho em equipes. Não houve nenhum indício da não existência da comunicação informal, o que aparece em um número um pouco menor, é que ela é admitida pela empresa, porém a confiança nas pessoas ainda não é plena.

Deste resultado, compreende-se que a comunicação informal existe sim, que se manifesta, mas que as relações de confiança entre os colaboradores não está bem fortalecida.

12 - NAS RELAÇÕES ENTRE AS PESSOAS A COMUNICAÇÃO ACONTECE	
NÃO ACONTECE POR FALTA DE CONFIANÇA, COMUNICAÇÃO INFORMAL CONSIDERADA PREJUDICIAL À EMPRESA	0
ACONTECE DE FORMA TÍMIDA, ADMITE-SE A COMUNICAÇÃO INFORMAL MAIS AINDA É CONSIDERADA PREJUDICIAL À EMPRESA	8
EXISTE RELATIVA CONFIANÇA NAS PESSOAS, A COMUNICAÇÃO INFORMAL ACONTECE, É INCENTIVADA	11
ACONTECE PLENAMENTE, CONFIANÇA MÚTUA, TRABALHOS EM EQUIPE	21

Tabela 20 – Como a comunicação acontece (DADOS DA EMPRESA, 2008)

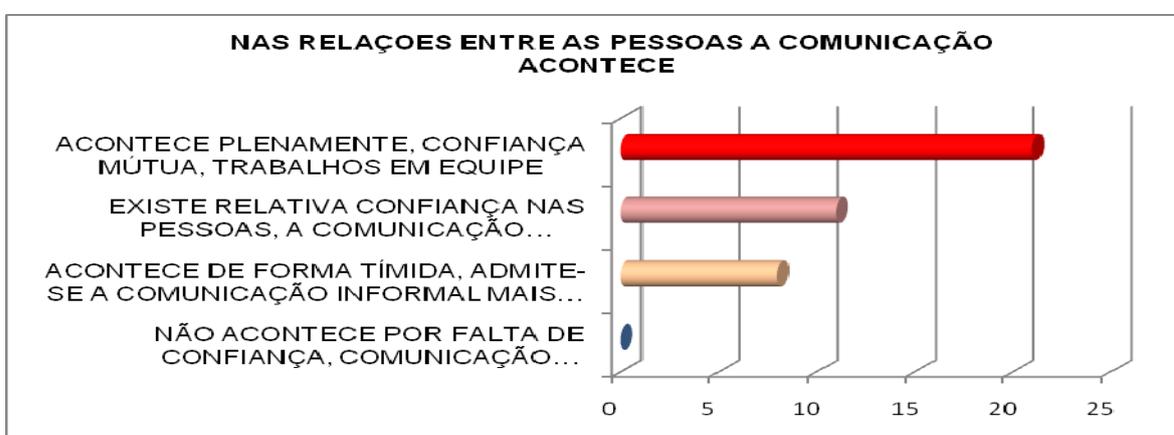


Gráfico 20 - Como a comunicação acontece (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Na questão 12, quase a maioria absoluta, 97% , escolheu apenas uma opção, somente um indivíduo optou por duas.

QUANTAS PESSOAS RESPONDERAM		
UMA OPÇÃO	38	97%
DUAS OPÇÕES	1	3%
TRÊS OPÇÕES	0	0%
QUATRO OPÇÕES	0	0%
TOTAL	39	100%

Tabela 21 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

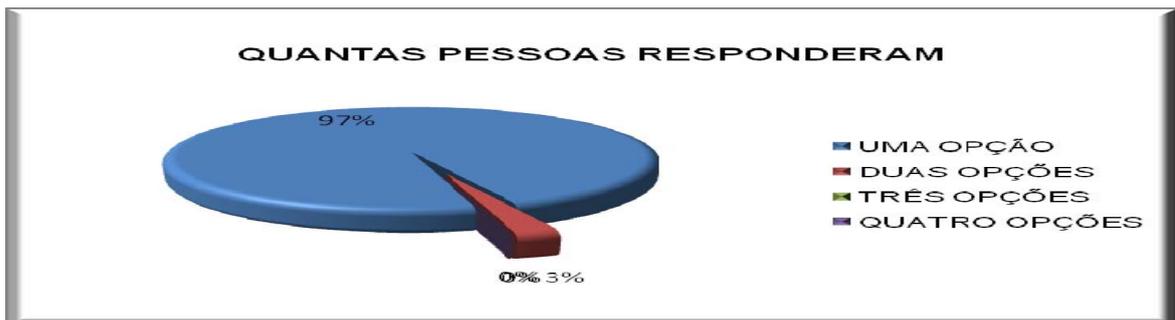


Gráfico 21 – Quantas pessoas responderam (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Dois fatores são importantes nesta pergunta, o primeiro demonstra que com 56% as decisões são tomadas de forma centralizadas, apenas entre as chefias, ou seja, níveis hierárquicos superiores. O segundo fator vem a ratificar o primeiro, pois o não conhecimento de como ocorre as decisões mostra que não há consultas a níveis inferiores nem a delegação de poderes. Comprovando a centralização de poder de decisão entre as chefias.

13 - DECISÕES NA EMPRESA SÃO TOMADAS DE QUE FORMA		
CENTRALIZADA - APENAS ENTRE A CHEFIA	22	56%
CENTRALIZADA – COM ABERTURA PARA DECISÕES DE ASSUNTO COM MENOR IMPORTÂNCIA	3	8%
DESCENTRALIZADA – CONSULTA DE ALGUNS NÍVEIS INFERIORES	5	13%
TOTALMENTE DESCENTRALIZADA – DELEGAÇÃO DE PODERES DE DECISÃO	2	5%
NÃO SEI	7	18%
TOTAL	39	100%

Tabela 22 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)



Tabela 22 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)

4.2.7. Barreiras na comunicação

A partir da questão 14 até a 25 foram elaboradas as questões a fim de identificar possíveis barreiras existentes na comunicação interna da organização.

A primeira coisa a ser analisada é forma como os indivíduos têm maior facilidade comunicar-se. A maior facilidade de comunicação está presente apenas na forma oral, com 59%, as duas formas juntas de comunicação, oral e escritas, vêm em segundo lugar com 26%, de acordo com a tabela 24. Por este quadro poderia dizer que há pouca dificuldade dos indivíduos em se expressarem, mas quando é analisada a questão 15, conforme tabela 25, constata-se que os mesmo 39 participantes da pesquisa possuem dificuldade em expressar as idéias, ficando dividida entre a forma oral com 28% e escrita com 31%, contra a opção de nenhuma dificuldade com 33%.

Verificando estes dados acredita-se que exista dificuldade não tal acentuada de expressão na forma oral como escrita, devido a contradição entre as respostas. Esta dificuldade pode ser decorrente de algum medo ou ansiedade em expor suas idéias as pessoas em geral (ROBBINS, 2008), ou até mesmo na vergonha ou receio de falar errado ou de ser mal entendido (GILL, 2001), fazendo com que se inibam e evitem a comunicação direta, prejudicando assim a comunicação interna.

14- QUAL FORMA DE COMUNICAÇÃO VOCÊ TEM MAIOR FACILIDADE PARA EXPOR SUAS IDÉIAS E OPINIÕES?		
COMUNICAÇÃO ORAL	23	59%
COMUNICAÇÃO POR ESCRITO	4	10%
COMUNICAÇÃO ORAL E POR ESCRITO	10	26%
NÃO SE COMUNICA BEM	1	3%
NENHUMA OPÇÃO	1	3%
TOTAL	39	100%

Tabela 23 – Tomada de decisões (DADOS DA EMPRESA, 2008)

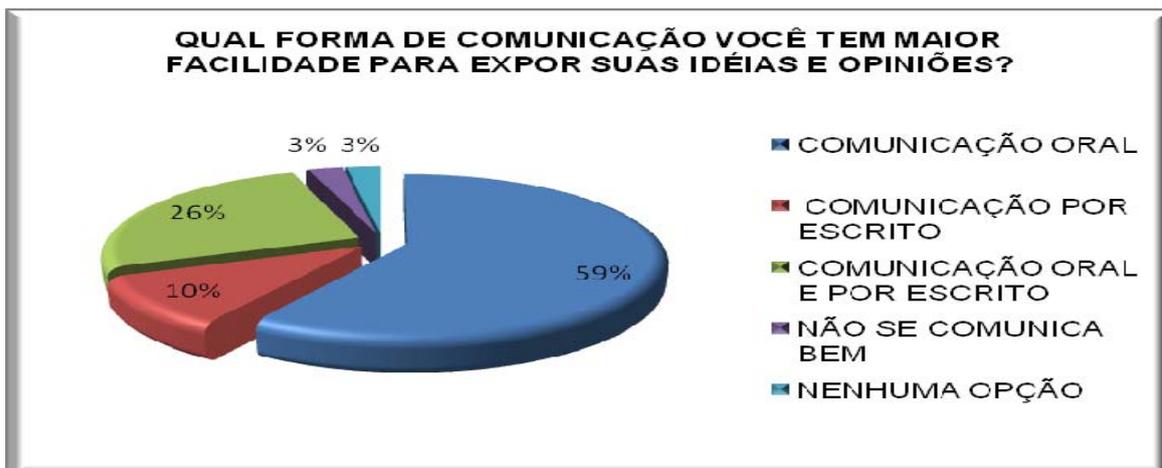


Gráfico 23 – Facilidade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

15- DE QUE MANEIRA VOCÊ ACHA MAIS DIFÍCIL DE TRANSMITIR SUAS IDÉIAS E OPINIÕES?		
ESCRITA	12	31%
FALADA	11	28%
ESCRITA E FALADA	3	8%
NENHUMA	13	33%
TOTAL	39	100%

Tabela 24 - Dificuldade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)



Gráfico 24 - Dificuldade de comunicação (DADOS DA EMPRESA, 2008)

Na questão 16, pode se perceber que há uma concordância quanto a forma clara de transmissão das informações pelos colegas de trabalho, 56 %

concordaram levemente e 26% concordaram muito. Não concordaram nem discordaram foram 13 % e ficaram no discordo levemente e muito 3% cada.

O quadro abaixo afirma que há uma relativa clareza na transmissão das informações, excluído a barreira decorrente da falta de clareza (GILL, 2001) nas idéias da comunicação da organização

16- MEUS COLEGAS COSTUMAM TRANSMITIR AS INFORMAÇÕES OU ORIENTAÇÕES DE MANEIRA CLARA.		
DISCORDO MUITO	1	3%
DISCORDO LEVEMENTE	1	3%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	5	13%
CONDORDO LEVEMENTE	22	56%
CONCORDO MUITO	10	26%
TOTAL	39	100%

Tabela 25 – Barreira falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)

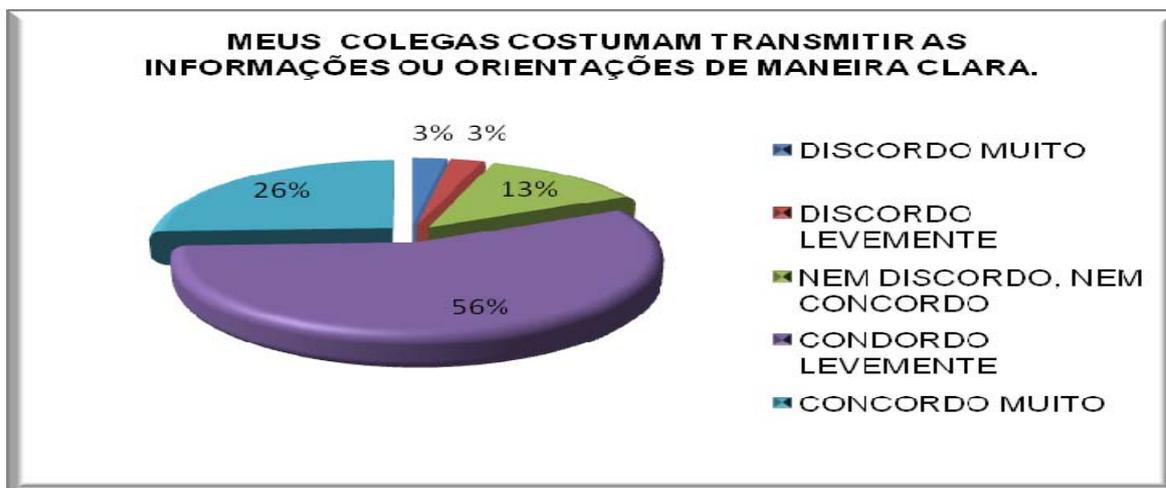


Gráfico 25 – Barreira falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A questão 17 é o inverso da anterior, aqui a intenção é verificar se o indivíduo percebe se sua mensagens são entendidas com clareza pelos outros.

Os resultados mostram que mais de cinquenta por cento dos pesquisados discurdam quanto a dificuldade de seus colegas em entenderem aquilo que querem dizer. Acontece que 28% não discordaram nem concordaram, dando a entender que há um dúvida quanto a clareza com que suas mensagens

são transmitidas a seus colegas. Pode –se aqui levantar a questão da barreira quanto a falta de clareza decorrente do emissor (GILL, 2001).

17 - MEUS COLEGAS POSSUEM DIFICULDADE EM ENTENDER AQUILO QUE EU QUERO DIZER.		
DISCORDO MUITO	9	23%
DISCORDO LEVEMENTE	13	33%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	11	28%
CONDORDO LEVEMENTE	4	10%
CONCORDO MUITO	1	3%
EM BRANCO	1	3%
TOTAL	39	100%

Tabela 26 – Barreira de falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)

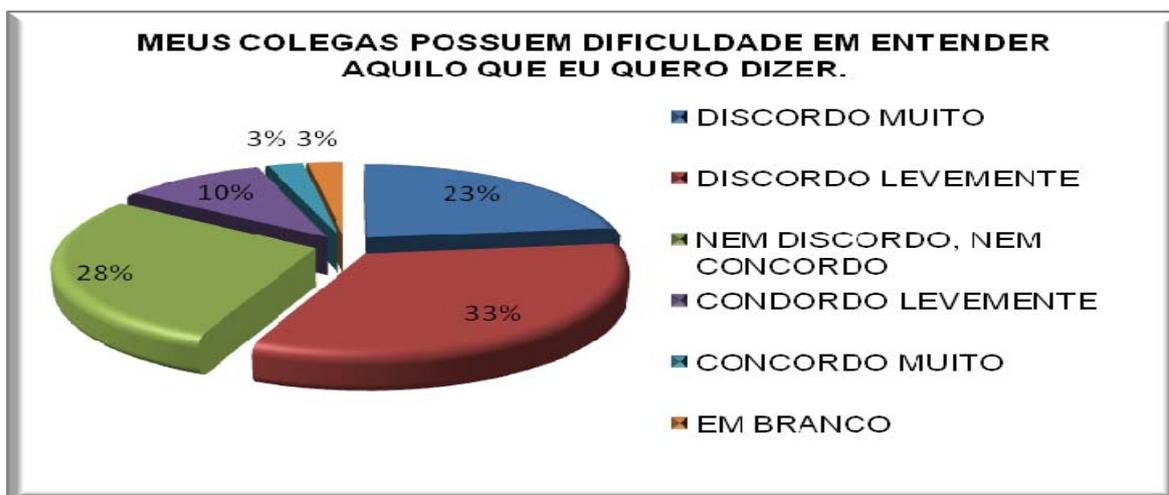


Gráfico 26 – Barreira de falta de clareza (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A barreira da avaliação prematura (GILL, 2001), do processo seletivo (DAFT, apud DUARTE 2001) é a situação onde o indivíduo houve atentamente o início da conversa e crê que tem condições para avaliar o que o emissor está tentando dizer. Neste caso, a questão 18 abordando esta barreira identificou que, na opinião dos pesquisados, eles não costumam tirar conclusões antes do termino da mensagem, com 51%, em contrapartida outro grupo afirma tirar conclusões apressada, mas uma concordância leve, o que significa que não ocorre com freqüência.

18 - EM UMA CONVERSA EU COSTUMO TIRAR CONCLUSÕES ANTES MESMO DE OUVIR O FINAL DA MENSAGEM QUE ESTÃO TRANSMITIDO.		
DISCORDO MUITO	20	51%
DISCORDO LEVEMENTE	4	10%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	3	8%
CONDORDO LEVEMENTE	9	23%
CONCORDO MUITO	3	8%
TOTAL	39	100%

Tabela 27 - Barreira avaliação prematura (DADOS DA EMPRESA, 2008)

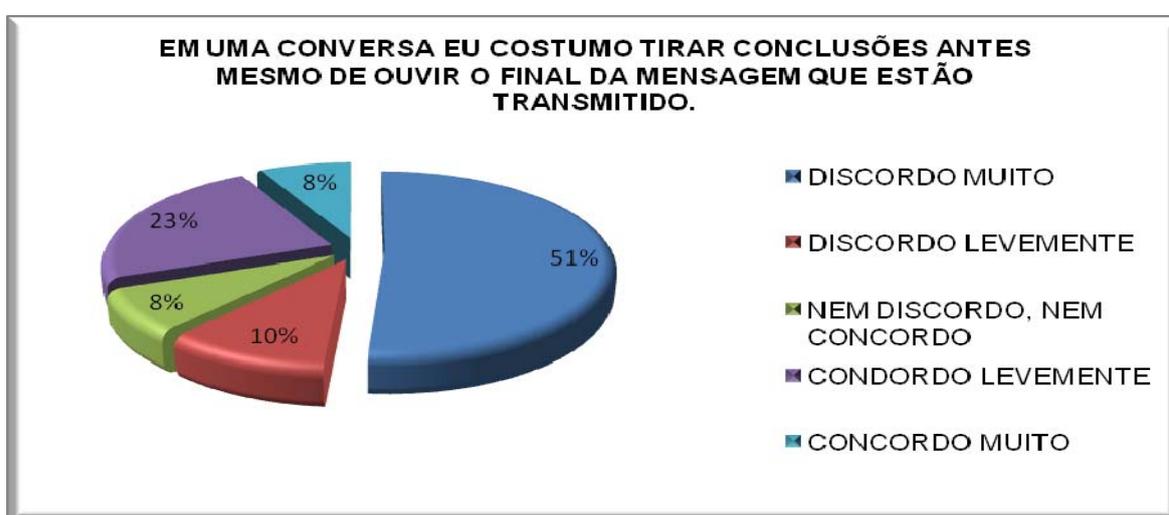


Gráfico 27 - Barreira avaliação prematura (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A barreira do desinteresse ocorre pela falta de interesse nos assuntos abordados pelas pessoas ao seu redor, esta é uma grande causa da comunicação defeituosa. É comum haver este tipo de falha, onde a pessoa escuta o que a outra esta dizendo só que não retém a informação (GILL, 2001). O desvio de atenção também tem as mesma características (FIGUEREDO, 2003).

Portanto, a questão 19, tem o objetivo de identificar este desvio de atenção dos indivíduos. O questionário apresenta que 85% dos indivíduos tem muito ou moderado interesses pelos assuntos abordados no seu ambiente de trabalho. O que demonstra que o desinteresse apresentado é pequeno, perfazendo um total de 8%, conforme tabela abaixo.

19 - OS ASSUNTOS ABORDADOS NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO COSTUMAM ME INTERESSAR		
DISCORDO MUITO	2	5%
DISCORDO LEVEMENTE	1	3%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	3	8%
CONDORDO LEVEMENTE	14	36%
CONCORDO MUITO	19	49%
TOTAL	39	100%

Tabela 28 - Barreira de desinteresse (DADOS DA EMPRESA, 2008)

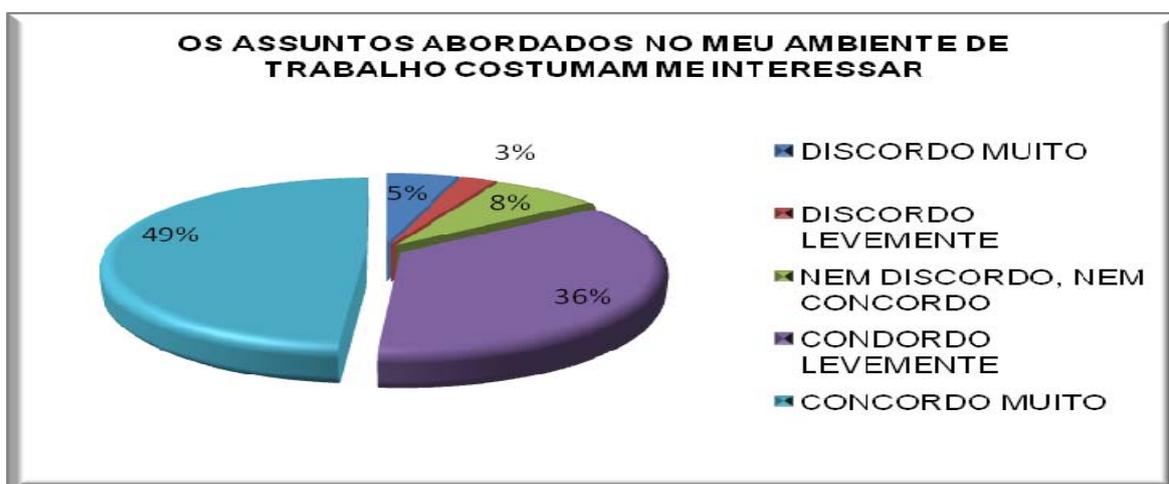


Gráfico 28 - Barreira de desinteresse (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A preocupação no momento de responder algo que está sendo questionado pode ser uma barreira para impedir a que se preste a atenção em partes daquilo que está sendo perguntado (GILL, 2001).

Na tabela abaixo demonstra uma relativa preocupação dos indivíduos em formular respostas aquilo que estão sendo questionados, 41 %. A discordância leve quanto a preocupação ficou nos 18%. O restante dividiu-se entre discordo muito, 4%, e concordo muito 6%. Outros 6% nem concordaram nem discordaram.

Pode ser percebido que entre concordar levemente e discordar levemente, subentendes a existência da preocupação de uma forma não tão acentuada, mas que poderá causar algumas falhas na comunicação.

20 - NO DECORRER DE UMA CONVERSA FICO PREOCUPADO COM AS RESPOSTAS QUE TEREI QUE DAR AO MEU COLEGA OU CHEFE.		
DISCORDO MUITO	4	10%
DISCORDO LEVEMENTE	7	18%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	6	15%
CONDORDO LEVEMENTE	16	41%
CONCORDO MUITO	6	15%
TOTAL	39	100%

Tabela 29 - Barreira com preocupação com a resposta (DADOS DA EMPRESA, 2008)

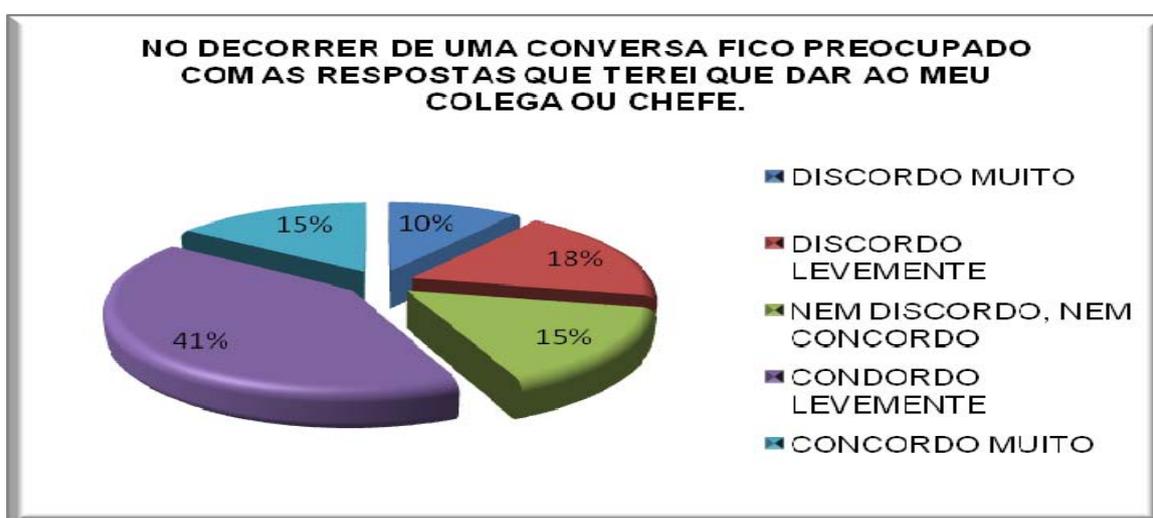


Gráfico 29 - Barreira com preocupação com a resposta (DADOS DA EMPRESA, 2008)

As pessoas costumam ter opiniões sobre determinados assuntos, e por causa disso deixam de ouvir opiniões contrárias, entendendo como críticas as suas e levando para o lado pessoal.

O que tentou-se identificar aqui é o quanto as pessoas são arraigadas as suas crenças. Um número expressivo afirmou discordar muito da questão 21, mas precisamente 46%. Discordaram levemente 31%, nem discordaram nem concordaram foi 8% o que se repetiu nas opções cordado levemente e concordo muito.

Percebe-se que as pessoas estão abertas a escutar opiniões diversas as suas, sem que com isso se sintam ofendidas, evitando assim um problema de comunicação.

21 - COSTUMO TER OPINIÕES SOBRE DETERMINADOS ASSUNTOS, E DIFICILMENTE ESCUTO O QUE OS OUTROS TÊM A DIZER SOBRE ISSO.		
DISCORDO MUITO	18	46%
DISCORDO LEVEMENTE	12	31%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	3	8%
CONDORDO LEVEMENTE	3	8%
CONCORDO MUITO	3	8%
TOTAL	39	100%

Tabela 30 - Barreira Crenças (DADOS DA EMPRESA, 2008)

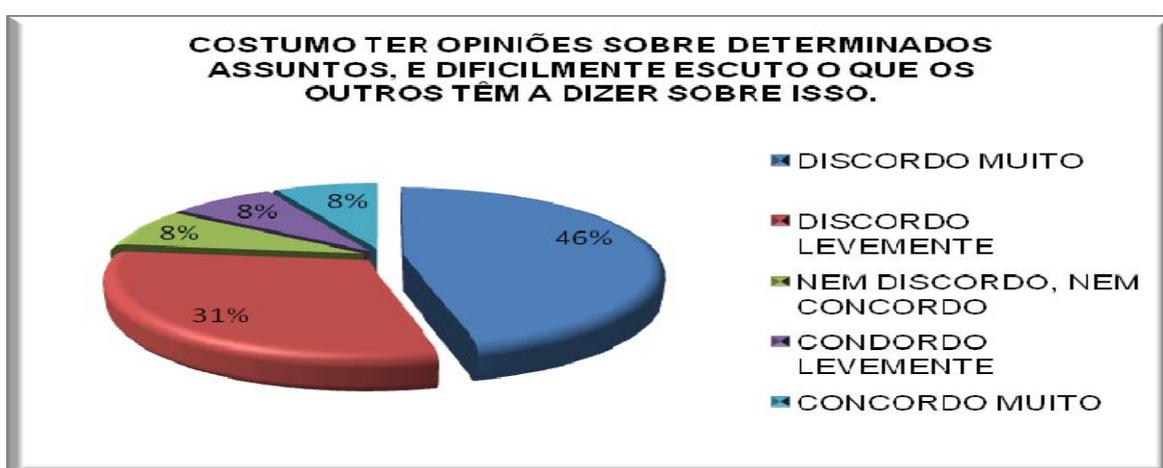


Gráfico 30 - Barreira Crenças (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A barreira do preconceito atinge um âmbito grande, pois existem vários tipos de preconceitos, alguns exemplos são de nível intelectual, sexo, posição social, hierarquia dentro das organizações entre vários outros.

Nas questões 22 e 24 tentam averiguar a existência desta barreira dentro da organização.

As respostas da questão 22 demonstram que a maioria dos pesquisados afirma conseguir ouvir o que pessoas de nível inferior ao seu ou que sintam antipatia tenham a dizer. A concordância leve equivale a 28%, aqueles que concordam muito ficam em 36%. Os que discordam muito ou levemente da afirmativa ficam em 10% cada e aqueles que nem concordam e nem discordam são 15% das respostas.

Percebe-se, pelas repostas apresentadas o preconceito não é tão evidente, mas que não deixa de estar presente nas relações aqui avaliadas.

22 - CONSIGO OUVIR AS INFORMAÇÕES DE TODAS AS PESSOAS, MESMO QUE ESTAS NÃO POSSUAM O MESMO CONHECIMENTO INTELECTUAL QUE O MEU, OU AINDA, QUE SINTA ANTIPATIA POR ELAS.		
DISCORDO MUITO	4	10%
DISCORDO LEVEMENTE	4	10%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	6	15%
CONDORDO LEVEMENTE	11	28%
CONCORDO MUITO	14	36%
TOTAL	39	100%

Tabela 31 - Barreira preconceito (DADOS DA EMPRESA, 2008)

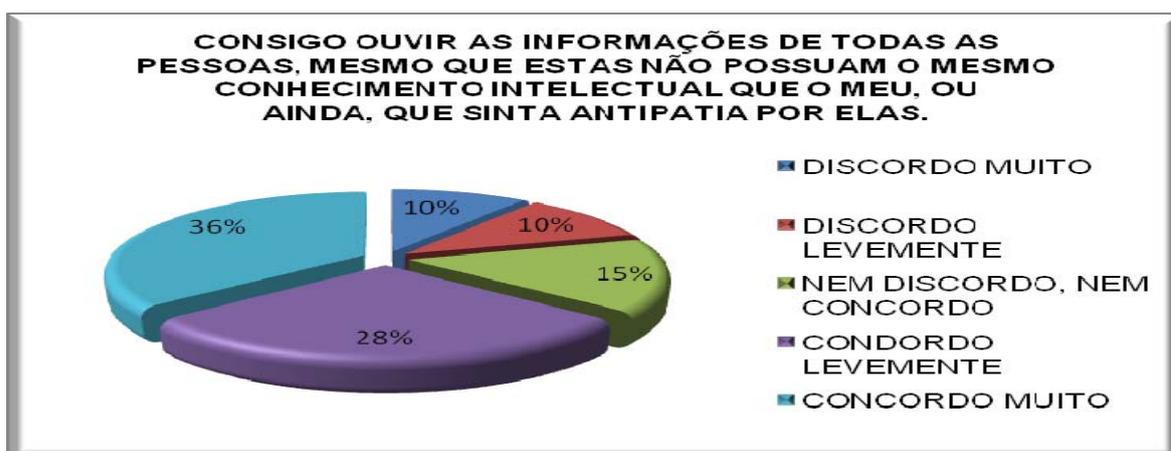


Tabela 31 - Barreira preconceito (DADOS DA EMPRESA, 2008)

A questão 23 avalia o quanto as críticas referentes ao trabalho são levadas para a esfera pessoal. Concordaram levemente com a afirmativa 33% dos pesquisados, concordaram muito 21%, os que discordaram levemente, discordaram muito ou nem concordam nem discordam ficaram com 15% cada.

Portando a barreira do comportamento defensivo parece aqui nesta questão. Ela acontece quando o receptor entende que as críticas ao trabalho são destinadas a ele e assim assume uma posição de autodefesa podendo levar a agressividade (GILL, 2001).

23 - EU CONSIGO RECEBER CRÍTICAS A RESPEITO DO MEU TRABALHO, SEM ME SENTIR OFENDIDO		
DISCORDO MUITO	6	15%
DISCORDO LEVEMENTE	6	15%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	6	15%
CONDORDO LEVEMENTE	13	33%
CONCORDO MUITO	8	21%
TOTAL	39	100%

Tabela 32 - Barreira comportamento defensivo (DADOS DA EMPRESA, 2008).



Gráfico 32 - Barreira comportamento defensivo(DADOS DA EMPRESA, 2008).

A barreira referente a questão 24 já foi abordada anteriormente. Portanto será verificada apenas a existência ou não do preconceito quanto ao contanto profissional com o sexo oposto.

A grande maioria discorda muito, 77 %, com a afirmativa abaixo. Discordaram levemente 2%, nem discordam nem concordam 8%, concordam levemente 3% e concordam muito 8%.

Aqui será levado em conta o fato de a empresa ter em sua maioria funcionários do sexo masculino, o que dificulta avaliar plenamente esta questão. Percebe-se, portanto, que apesar do pouco contato com os funcionários do sexo feminino não há um dificuldade de relacionamento.

24 – TENHO DIFICULDADE DE MANTER UMA CONVERSA PROFISSIONAL COM PESSOAS DO SEXO OPOSTO		
DISCORDO MUITO	30	77%
DISCORDO LEVEMENTE	2	5%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	3	8%
CONDORDO LEVEMENTE	1	3%
CONCORDO MUITO	3	8%
TOTAL	39	100%

Tabela 33 - Barreira preconceito e estereótipos (DADOS DA EMPRESA, 2008).



Gráfico 33 - Barreira preconceito e estereótipos (DADOS DA EMPRESA, 2008).

A barreira da linguagem se manifesta quando pessoas de diferentes culturas, idades, educação, níveis hierárquicos tendem a julgar que palavras ou termos usados no seu cotidiano tenham o mesmo significado para os demais indivíduos (ROBBINS, 2008).

Nesta questão em específico que se verificar se os diferentes níveis hierárquicos e de conhecimento afetam a comunicação entre os indivíduos.

Concordaram muito com a clareza das informações passadas pelos chefes 64%, concordam levemente 18% , discordaram muito 3% e levemente 5%, aqueles que nem concordam e nem discordam ficaram entre os 4%.

Com base nas respostas entende-se que as diferenças de conhecimento, linguagem, cargos não afeta a comunicação, permanecendo esta de forma clara.

25- MEU CHEFE SEMPRE PASSA AS ORIENTAÇÕES DE TRABALHO DE FORMA CLARA		
DISCORDO MUITO	1	3%
DISCORDO LEVEMENTE	2	5%
NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	4	10%
CONDORDO LEVEMENTE	7	18%
CONCORDO MUITO	25	64%
TOTAL	39	100%

Tabela 34 - Barreira da linguagem (DADOS DA EMPRESA, 2008).

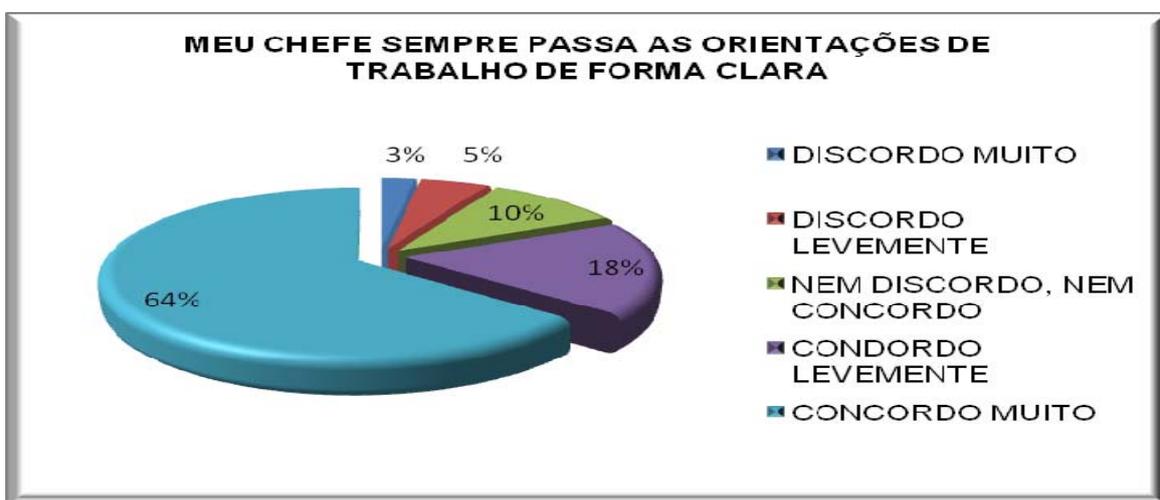


Gráfico 34 - Barreira comportamento defensivo (DADOS DA EMPRESA, 2008)

5. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo principal compreender os fatores restritivos da comunicação interna da organização em estudo de forma a identificar quais as barreiras que dificultam o bom funcionamento da comunicação interna, podendo ainda identificar os possíveis conflitos que prejudicam a troca de informações e conhecimentos.

A empresa escolhida é do ramo agropecuário, da qual foram mapeadas barreiras referentes a comunicação interna através de um questionário de coleta de dados (APÊNDICE A).

O primeiro passo a ser tomado foi a identificação dos canais utilizados para disseminar as informações e conhecimentos dentro a organização e as preferências em relação a eles.

Entre todas as ferramentas listadas no questionário, em anexo, as que mais se destacaram, pelo seu uso freqüente, foram o rádio amador pela necessidade de manter contato com pessoas a longas distâncias e o contato direto com os indivíduos. O curioso é que apesar da importância do rádio amador ele vem em último na preferência dos pesquisados, o destaque é do contato direto com o indivíduo, seguido pelo telefone e pelos meios eletrônicos em empate.

A comunicação direta, frente a frente com o interlocutor traz benefícios a organização, pois há a possibilidade imediata do *feedback*, e ainda é exercido ao mesmo tempo a comunicação verbal e não-verbal. O que transforma um diálogo em uma comunicação completa, onde as palavras transmitem as informações e os gestos corporais enviam a mensagem que não foram expressadas em palavras.

Desta maneira ajuda a evitar os mal entendidos causados por uma falha na interpretação da comunicação. O contato direto ainda se destaca na maneira como as pessoas escolhem para passar a diante as informações.

Um dos modos como a empresa repassa suas informações é através dos murais, e este tem uma boa aceitação pelos colaboradores que com assiduidade o lêem. Um caso interessante decorrido na pesquisa foi que um dos entrevistados comentou que, devido a sua falta de estudo ele não sabia ler, mas que isso não o impedia de estar a par das notícias que circulavam pela empresa, pois quando há novos avisos no mural pede a um colega que leia para ele. Desta forma sempre se mantém atualizado.

Outro meio usado pela empresa é de passar informações para os superiores imediatos, encarregando estes de transmitir as mensagens a seus subordinados.

Quanto ao fluxo da comunicação, ocorre de forma descendente, onde as ordens, tarefas e outras informações de natureza diversas seguem o sentido de cima para baixo e na horizontal, entre setores. Uma característica nesta empresa é que o fluxo descendente não é tão rígido, ele se aproxima um pouco mais ao nível participativo dos colaboradores, como acontece no fluxo ascendente de Robbins (2008)

Um possível conflito foi identificado quanto à comunicação informal, comprovando sua existência, mas quanto às relações de confiança entre os colaboradores, estas não estão muito bem fortalecida, podendo gerar barreira pela desconfiança, conforme descreve Figueredo (2003).

No fator de tomada de decisões, notou-se a forma centralizada, concentrada entre as chefias, ou seja, níveis hierárquicos superiores. O que reforçou esta conclusão foi o desconhecimento, de um número significativo de funcionários, da forma como ocorre a tomada de decisões. Em contraponto a esta afirmativa houve uma amostra, pequena, de que há consultas a alguns níveis inferiores, mas não deixando de ser centralizado o poder de decisão entre as chefias.

Quanto as barreiras da comunicação ficou demonstrado que os indivíduos possuem uma dificuldade, não tal acentuada, em expressar suas idéias e opiniões, na forma oral como escrita, devido a contradição encontrada nas respostas do questionário. Esta dificuldade pode ser decorrente de algum

medo ou ansiedade em expor suas idéias (ROBBINS, 2008), ou até mesmo na vergonha ou receio de falar errado ou de ser mal entendido (GILL, 2001), fazendo com que se inibam e evitem a comunicação direta, criando conflitos na comunicação interna.

Mais uma barreira identificada foi à falta de clareza nas mensagens transmitidas pelos colegas de trabalho, o que consiste no fato indivíduo não ter uma idéia certa daquilo que pretende comunicar, causando confusão em quem recebe a mensagem (GILL, 2001).

A preocupação no momento de responder algo que esta sendo questionado pode levar a criar uma barreira que impede que se preste a atenção em partes daquilo que está sendo perguntado (GILL, 2001). Esta tendência foi detectada nas respostas obtidas com a pesquisa, onde o indivíduo tem uma relativa preocupação em formular respostas para aquilo que estão sendo questionados.

E por último detectou-se que as críticas referentes ao trabalho, muitas vezes são levadas para a esfera pessoal. A barreira do comportamento defensivo parece aqui nesta questão. Ela acontece quando o receptor entende que as críticas ao trabalho são destinadas a ele e assim assume uma posição de autodefesa podendo levar a agressividade (GILL, 2001).

Fazendo um levantamento geral dos resultados obtidos na pesquisa, ela conseguiu atingir seus objetivos em identificar a existência de barreiras que podem vir a causar prejuízos a comunicação interna da organização em estudo.

As barreiras são responsáveis pelo surgimento dos conflitos, pois quando existem situações onde a comunicação não cumpre o seu papel, cria-se um contexto rico para interpretações errôneas, gerando um colapso nos mecanismos de comunicação e de decisão.

Portanto, conclui-se que uma má comunicação pode vir a criar barreiras, que por sua vez quando instaladas na organização produzem impedimento ao fluxo normal das informações, em conseqüências geram os conflitos.

REFERÊNCIAS

BERLO. David K. **O processo da comunicação**: Introdução à Teoria e Prática. 7.ed. São Paulo: Martins Fontes,1991.

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

DAMANTE, Nara. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. Revista Intercom, 1999, Disponível em: <<http://www.reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/19503>>. Acesso em : agosto 2003.

DUARTE, E.; CALLADO, A. A. C. **Informação na Gestão da Comunicação Organizacional**. In: ENEGEP, 2001, Salvador, Anais Eletrônico ENEGEP, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0775.pdf>. Acesso em: 16 de jun.2008

CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**: um enfoque quantitativo de questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado, Instituto Metodista de Ensino Superior. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____ **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Makron.1994,1992.

FIDALGO, António. **Semiótica Geral**. Universidade da Beira Interior. Covilhã, Janeiro de 1999. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. Universidade de Beira Interior, Covilhã. Disponível em:<www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 02 out. 2008

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, André S.; SQUIRRA, Sebastião C. M. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional**: uma perspectiva dialógica. Epistemologia da Comunicação. Revista FAMECOS. Porto Alegre, n.33, p. 46-52, ago.2007.

KUNSCH, M.M.K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Fabiana Mendonça. **Aspectos sociológicos do comportamento organizacional com foco nos processos de liderança, motivação e comunicação**: um estudo de caso nas empresas do grupo Fortes de Serviços. Monografia de Curso, Universidade Federal do Ceará, 2004.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MENDONÇA, A. V. M.; Miranda, A. L. C. **O processo de comunicação aplicado à inclusão digital**: produção de conteúdos, estudos de receção e mediação à

luz da Ciência da Informação. In: Endocom – Encontro de Informação em Ciências da Comunicação, XVI, 2006, Brasília, Anais Eletrônico Portcom. Disponível em: www.portcom.intercom.org.br/rodape/programa_endocom_2006.pdf. Acesso em: 10 out. 2008.

MESQUITA, Rosa Maria. **Comunicação não-verbal**: relevância na atuação profissional. Revista Paulista Educação Física. São Paulo, v.11, n.2, p.155-163, jul./dez.1997.

MORAES, Anamaria de. **A ergonomia e a minimização do ruído comunicacional no trabalho**. Disponível em: <http://www.ergonet.com.br/download/ergonomia-ruído.pdf>. Acesso em: 22 set. 2008.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª ed. Fundação Calouste Gulbenkian. 1999.

PERLES, João Batista. **Comunicação**: conceitos, fundamentos e história. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação . Universidade de Beira Interior, Covilhã, 2007. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2008

PIGNATARI, Décio. **Semiótica & literatura**. 6 Ed. Cutia: Editora Ateliê Editorial, 2004

POLISTCHUK, L; TRINTA, A. R. **Teorias da Comunicação** – O pensamento e a prática da Comunicação Social. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RHODEN, C.; PRETTO, C. B. M.; MADELENA, T. M. P. **Comunicação organizacional interna**: Um estudo de caso. Revista Comunicação Organizacional. 2002. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/texto1.html>> Acesso em: 17 jun. 2008.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3 ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SILVEIRA, Jane Rita Caetano da. **A imagem**: interpretação e comunicação. Revista Linguagem em (Dis)curso, vol.5, número especial. 2005. Disponível:< www3.unisul.br/?paginas/ensino/pos/linguagem/0503/05.htm.> Acesso em: 20 set. 2008

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2ª Ed. e Revista Ampliada. Porto 2006. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt.> Acesso em: 29 set.2008

WIKIPÉDIA, Enciclopédia Livre. **Comunicação**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 28 ago.2008.

XAVIER, Tércio A. de S.; DIAS, Sônia Maria R. C. D.; **O que pode gerar situações de conflito intragrupal?** Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In Enanpad XXVII, 2003. São Paulo. Anais... São Paulo: COR 1169, 2003.