

Benedita Hirene de França Heringer

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO HUMANO: um estudo de caso da relação entre
gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do
Vale do Paraíba**

Taubaté – SP

2003

Benedita Hirene de França Heringer

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO HUMANO: um estudo de caso da relação entre
gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do
Vale do Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Administração de Empresas do Departamento de Ciências Econômicas, Administrativas e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté,

Área de Concentração: GESTÃO EMPRESARIAL

Orientador (a): Prof.^ª Dr.^ª Vera Lúcia Ignácio Molina

Taubaté – SP

2003

Benedita Hirene de França Heringer

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO HUMANO: um estudo de caso da relação entre
gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do
vale do paraíba**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: 22/mar/2003

Resultado: Aprovado com distinção

COMISSÃO JULGADORA

Profa. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina - UNITAU

Assinatura_____

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci - UNITAU

Assinatura_____

Profa. Dra. Friedhilde Maria Kustner Manolescu - UNIVAP

Assinatura_____

Dedico este trabalho à minha família, pela compreensão de minhas ausências, especialmente aos meus filhos Max, Otto e Klaus por serem tão especiais, apesar da pouca idade, tão amadurecidos, e responsáveis pela força cedida nos momentos mais difíceis.

Ao meu marido e minha irmã, por estarem sempre ao meu lado, e a um **Ser** especial que hoje é uma estrela a me iluminar.

AGRADECIMENTOS

À Prof. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina, por ter orientado este trabalho com extrema habilidade e ter me ensinado muito neste período .

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira, por ter o “pulso firme” de mostrar a importância de um curso de mestrado e cobrar nossa dedicação.

Aos meus amigos do mestrado, pelo companheirismo em todos os momentos de nossos estudos e pela alegria contagiante da turma II.

Aos meus amigos de mestrado, Mário Celso de Felipe e Norio Yshisaki, meu agradecimento especial pela colaboração sem igual para a realização deste trabalho.

Ao amigo Paulo Roberto Marcondes Júnior, pelo apoio incondicional no decorrer deste trabalho.

À secretária Alda Aparecida dos Santos pela paciência e dedicação com que sempre me atendeu.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito... Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas graças a Deus, não somos o que éramos.”

Martin Luther King

RESUMO

HERINGER, B.H.F.. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano**: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores de uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Esta pesquisa teve por objetivo estudar a relação entre a comunicação organizacional e o desempenho humano no interior de uma organização produtiva. O processo de comunicação organizacional deve manter os colaboradores com informações que os permita identificar as competências essenciais para o desempenho de suas tarefas com excelência (êxito e motivação). O tipo de comunicação entre os gerentes e seus colaboradores relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho. Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso em uma empresa de médio porte no Vale do Paraíba, do setor de autopeças, em seu setor produtivo. A coleta de dados deu-se por meio de aplicação de questionários junto a três gerentes e dez colaboradores. Os resultados mais significativos apontaram para uma distorção no processo de comunicação entre gerentes e colaboradores para o que se considera fundamental nas relações profissionais: enquanto o gerente acredita estar desenvolvendo um processo de comunicação eficiente, o colaborador se sente apenas como uma parte do processo produtivo, sem que suas opiniões sejam consideradas e seu desempenho seja salientado pelos seus pontos fracos e fortes. Conclui-se, pelos resultados apresentados, que existe um ruído no processo de comunicação entre os gerentes e colaboradores, e que o grau de esforço exercido por uma pessoa depende de sua percepção de confiabilidade, desejo de interação, receptividade dos dirigentes e informação ascendente sendo que o feedback é importante para a satisfação na realização do trabalho e alcance das metas organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, desempenho humano, motivação, processo de comunicação, rede de comunicações, satisfação no trabalho.

ABSTRACT

HERINGER, B.H.F.. **The influence of the arrangemental communication in the human performance:** a case study about relation between managers and collaborators from a plant in the auto parts area from Vale do Paraíba. 2003. 113 f. Dissertation (Master degree in administration) – Department of economy, accounting, administration and secretariate, University of Taubaté, Taubaté.

The aim of this research is studying the relation between organizational communication and the human performance inside the productive organization. The process of the organizational communication should keep the members with information that allow them to identify the essential competence to develop their tasks with excellence (success and motivation). The kind of communication between the managers and their collaborators is generally related to the orientation and development control. It was made a research during a study of case of a medium company, located at Vale do Paraíba in its productive sector. Three managers and ten members had been answering a questionnaire, which one supplied the data. The most important results pointed a difference in the productive communication process between the managers and collaborators. It is considered extremely important for a professional relation: while the manager believes developing an efficient communication, the collaborator feels like a part of the productive process, showing that are not being considered and his development is not being pointed out by weak or strong points. Finally, by the results there is a busy process of communication between managers and collaborators, and the level of people efforts depends on their perception of feedback being an important feature thing for the satisfaction to the job and reaching the organizational aims.

Key words: organically communication, human performance, communication net, satisfaction in the work, motivation, communication process.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABELAS	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral.....	14
1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Metodologia.....	14
1.4 Limitações do Estudo.....	15
1.5 Estrutura do Trabalho.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.2 Dinâmica das redes de comunicação.....	24
2.3 Meios de Comunicação Organizacional.....	27
2.4 Comunicação Interpessoal.....	29
2.5 Ruídos.....	34
2.6 A importância do <i>feedback</i>	36
2.7 Desempenho humano.....	37
2.8 O Papel do Gerente.....	41
2.9 Eficácia organizacional.....	42
2.10 Motivação e satisfação no trabalho.....	42
2.11 Estudos recentes.....	44
3 PROPOSIÇÃO	46
3.1 Espaço de análise.....	48
4 METODOLOGIA	49
4.1 Metodologia Qualitativa.....	49
4.2 Estudo de caso.....	52

4.3 Instrumento para a coleta de dados.....	53
4.4 Sujeitos da investigação.....	56
4.5 Pré-teste dos instrumentos	57
4.6 Análise e interpretação dos dados	57
5 RESULTADOS.....	59
5.1 Perfil dos Sujeitos	59
5.2 Confiabilidade nas informações prestadas pela empresa e satisfação e apoio para realização das tarefas	61
5.3 Relacionamento dos colaboradores com os colegas de trabalho e do gerente com os colaboradores	63
5.4 Conhecimento do papel que lhe cabe na organização e capacidade técnica para realização das tarefas	66
5.5 Eficiência dos meios de comunicação da empresa	68
5.6 Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação	69
5.7 Motivação para o trabalho.....	71
5.8 Comunicação organizacional e desempenho humano: opiniões e percepções dos sujeitos	72
5.9 Comunicação e desempenho	79
6 DISCUSSÃO	88
6.1 Confiabilidade nas informações prestadas pela empresa e apoio para realização das tarefas.....	88
6.2 Motivação e satisfação no desempenho do trabalho	89
6.3 Comunicação como fator de influência no desempenho.....	91
6.4 Adequação dos meios de comunicação utilizados pela empresa ...	93
6.5 Ruídos na transmissão da comunicação organizacional.....	94
7 CONCLUSÕES	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
APÊNDICE A – Questionário padrão aplicado na pesquisa.....	103

APÊNDICE B – Termo de consentimento.....	109
APÊNDICE C - Respostas dos gerentes das questões abertas de 06 a 10 com livre opinião	110
APÊNDICE D – Respostas dos colaboradores das questões de 06 a 10 com livre opinião	111
APÊNDICE E - Questão 11 - indutora: comunicação e desempenho – frequência das palavras nas respostas dos gerentes e colaboradores	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de informações na empresa.....	25
Figura 2 - A rede de comunicação de um gerente.....	26
Figura 3 - O processo de comunicação: modelo simplificado	31
Figura 4 - O processo de comunicação: um modelo completo	31
Figura 5 - Necessidade de informação.....	39
Figura 6 - Desempenho como uma função de esforço, da precisão das percepções do papel e da aptidão.....	40
Figura 7 - Mapa de associações de idéias sobre comunicação organizacional presente nas discussões de gerentes e colaboradores	84
Figura 8 – Opiniões sobre comunicação organizacional	85
Figura 9 - A comunicação organizacional face ao desempenho na visão dos sujeitos..	86
Figura 10 - Práticas cotidianas	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero	60
Tabela 2 - Faixa Etária	60
Tabela 3 - Escolaridade	61
Tabela 4 - Tempo de empresa	61
Tabela 5 - Confiança nas informações prestadas pela empresa – colaboradores.....	62
Tabela 6 - Confiança nas informações prestadas pela empresa - gerentes.....	62
Tabela 7 - Satisfação pelas informações e apoio para realização das tarefas - colaboradores	63
Tabela 8 - Satisfação pelo grau de informações passada aos colaboradores	63
Tabela 9 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho.....	64
Tabela 10 - Bom relacionamento com os colaboradores	64
Tabela 11 - Bom relacionamento interpessoal com o gerente	65
Tabela 12 - Bom relacionamento com os colaboradores	65
Tabela 13 - Conhecimento do papel que lhe cabe na organização - colaboradores.....	66
Tabela 14 - Conhecimento de seu papel na organização - gerentes.....	67
Tabela 15 - Capacidade técnica para realização das tarefas.....	67
Tabela 16 - Desenvolve a capacidade técnica de seus colaboradores.....	68
Tabela 17 - Eficiência dos meios de comunicação da empresa – colaboradores.....	68
Tabela 18 - Eficiência dos meios de comunicação utilizados – gerentes.....	69
Tabela 19 - Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação - colaboradores	70
Tabela 20 - Influência do gerente no desempenho profissional do colaborador pela comunicação – gerentes	70
Tabela 21 - Motivação para o trabalho - colaboradores.....	71
Tabela 22 - Tem motivação para o trabalho e transmite isso a seus colaboradores.....	71

1 INTRODUÇÃO

Comunicação, sem dúvida nenhuma, se tornou fator imprescindível no sucesso dos negócios em qualquer organização.

A comunicação nas empresas deve manter os empregados com informação e compreensão que lhes permita e os estimule a realizar suas tarefas com eficiência. Todos os empregados, inclusive os gerentes, exigem informação adequada sobre os aspectos motivadores, coordenados e técnicos, de seus cargos para melhorar o desempenho.

Além da informação sobre o quê e para quem fazer a tarefa, os empregados exigem informação que os estimule a realizá-la.

Uma parte da eficiência da empresa será determinada pelo grau de perfeição do padrão ou rede de comunicações organizada ao se encaixar nas características do sistema de trabalho.

Esta pesquisa objetiva explicitar as relações entre o processo de comunicação entre gerentes e colaboradores e a melhora do desempenho humano, facilitando o alcance das metas organizacionais.

Nas organizações, os gerentes são os arquitetos de comunicação da empresa. Eles projetam as estruturas a fim de que as pessoas, na empresa, possam interagir e se comunicar para a realização do trabalho. Quanto maior a liberdade da informação, maior a contribuição para a eficiência. O tipo de comunicação com os colaboradores relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho.

O esforço individual depende de habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado. Neste sentido o desempenho humano precisa não apenas ser planejado e implementado, como também, e, principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos comuns. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar objetivos pretendidos.

A idéia central deste trabalho não é estudar o desempenho humano na área da psicologia e nem as técnicas de avaliação de desempenho disponíveis atualmente, mas a comunicação e suas formas de contribuição para a melhoria do desempenho humano, buscando essa vivência de relacionamento dentro de uma unidade de produção, em uma empresa de médio porte no Vale do Paraíba.

A originalidade desta dissertação de mestrado reside na discussão dessa relação: a comunicação organizacional e suas formas e o desempenho.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é contribuir na explicitação do conhecimento da importância de um processo de comunicação organizacional eficaz entre gerentes e colaboradores e suas possíveis influências no desempenho humano em um setor produtivo de uma empresa de médio porte, do segmento de autopeças, situada no Vale do Paraíba.

1.2 Objetivos Específicos

- ↳ Identificar as formas de Comunicação organizacional utilizada pelos gerentes e colaboradores dessa empresa selecionada, aqui identificada como empresa X.
- ↳ Compreender a eficiência do processo de comunicação organizacional entre gerentes e colaboradores, com a finalidade de verificar os possíveis ruídos existentes que dificultam o processo, e identificar o grau de influência das dificuldades no desempenho humano dos envolvidos.
- ↳ Verificar se as formas de comunicação organizacionais utilizadas pelos gerentes têm melhorado o desempenho de seus colaboradores, gerando relações interpessoais (cooperação, conflito), na empresa X.

1.3 Metodologia

Com o intuito de investigar o assunto em profundidade, optou-se pelo estudo de caso, onde os dados foram colhidos dos gerentes e colaboradores que atuam na área produtiva da empresa X, buscando identificar as formas de comunicação existente entre os gerentes e sua equipe, e sua possível influência no desempenho humano dos gerenciados.

O questionário foi utilizado para o levantamento dos dados, um instrumento que permite aos pesquisados uma liberdade nas respostas.

Esta pesquisa tem caráter não probabilístico e sua natureza é exploratória. Os sujeitos da investigação compreendem três gerentes e dez subordinados da área produtiva da empresa X.

1.4 Limitações do Estudo

Este estudo limitou-se ao estudo de um grupo de gerentes e colaboradores pertencentes ao setor produtivo da empresa X, instrumentalizando-os, e permeando as relações de comunicação entre eles, e como o processo influenciou no desempenho humano dos colaboradores. No entanto, não caracterizou, desta forma, que esta situação pudesse ocorrer somente nesse espaço; outros estudos poderão ser desenvolvidos em outros setores da organização, como também em segmentos diferentes de mercado.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação estrutura-se da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução, contendo os objetivos gerais e específicos, uma visão geral da metodologia e as limitações do estudo.

Capítulo 2: Apresentação de uma revisão de literatura, trabalhando as teorias de base, discutindo os conceitos de comunicação organizacional e desempenho humano, e em seguida os estudos mais atuais sobre as relações entre comunicação e desempenho humano.

Capítulo 3 : Definição da proposição, fundamentando a intenção de estudo do trabalho e seu vínculo com as teorias abordadas na revisão de literatura.

Capítulo 4: Descrição e justificativa da metodologia a ser utilizada no trabalho de campo e na análise, e interpretação dos dados coletados.

Capítulo 5: Apresentação dos resultados, tanto com referência aos perfis dos sujeitos informantes, gerentes e colaboradores, como aos dados relativos às percepções e opiniões dos informantes, sobre as possíveis relações entre comunicação e desempenho.

Capítulo 6: Discussão dos resultados, classificados por categoria de importância, discutidos e analisados, em contraposição teórica básica, apresentada na revisão de literatura.

Capítulo 7: Conclusões: espaço onde o autor faz o fechamento e considerações sobre o trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A história das teorias da comunicação é a história das separações e das diversas tentativas de articular não os termos de dicotomia e oposições, mas de níveis de análise. É importante para essa dissertação sobre a influência da comunicação no desempenho humano, o conhecimento desses caminhos.

Os primeiros estudos sobre comunicação de massa aconteceram nos Estados Unidos, na década de 30, com enfoque mais político que científico, onde os pesquisadores Lasswell, Lazarsfeld, Lewin e Hovland foram contratados por instituições para resolver problemas comunicativos (WOLF, 1987, p. 71-80).

Estes quatro pesquisadores deram início às pesquisas em comunicação, a partir de suas obras, e de centros de pesquisas de comunicação, se desenvolveu toda a pesquisa sobre comunicação nos Estados Unidos.

Lazarsfeld – desenvolveu seus estudos sobre a audiência e os meios de comunicação em massa, questões eleitorais, influência pessoal em relação aos meios coletivos.

Lewin – estudou a comunicação de grupos e como os efeitos das pressões, normas e atribuições do grupo interferem no comportamento e atitude de seus membros.

Lasswell – estudou a propaganda e as funções de comunicação.

Hovland – seus estudos focaram a comunicação e a mudança de atitude.

Alguns efeitos destes estudos americanos foram sistematizados e analisados por Wolf (1987), partindo da identificação da Teoria hipodérmica e sua evolução, verificando a reação que a difusão dos meios de comunicação despertou nos estudiosos.

Teoria hipodérmica: Estudou os efeitos dos meios de comunicação de massa, uma teoria psicológica da ação, onde torna-se presente o isolamento físico e normativo do indivíduo na massa e ausência das relações interpessoais. É uma teoria que evoluiu passando da manipulação, para persuasão, e por fim de influência.

Teoria dos efeitos: composta do estudo da composição diferenciada dos públicos e dos seus modelos de consumo de comunicação de massa e pesquisas de mediação social que caracteriza o consumo. Esta teoria teve como objetivo o estudo relacionado ao processo de formação de opinião. Teve como avanço a descoberta e a demonstração que os efeitos não podem ser atribuídos à esfera do indivíduo, mas à rede de relações.

Teoria funcionalista: aborda hipóteses sobre a relação entre os indivíduos, a sociedade e os meios de comunicação de massa.

A preocupação deixa de ser o indivíduo para ser a sociedade, seguindo uma linha sócio-política. A abordagem funcionalista toma como estrutura o organismo do Ser vivo, composto de partes, e cada parte cumprindo o seu papel, gera o todo, tornando-o funcional ou não.

Teoria matemática da comunicação: conhecida também por Teoria da informação, é uma sistematização do processo comunicativo, partindo de uma perspectiva puramente técnica, quantitativa, elaborada por dois engenheiros matemáticos, Shannon e Weaver em 1949.

Weaver (1978, p. 53) descreve o trabalho de Shannon, apresentando a seguinte representação de um sistema de comunicação:

Fonte de informação → transmissor → canal → receptor → destino

Sendo então a comunicação entendida como um processo de transmissão da mensagem por uma fonte de informação, por meio de um canal, a um destinatário.

Conceitos trabalhados por esta teoria leva a noção de informação (ligada à incerteza, à probabilidade, ao grau de liberdade na escolha da mensagem), de entropia (a imprevisibilidade, a desorganização de uma mensagem, a tendência dos elementos fugirem da ordem), o código (que orienta a escolha, atua no processo de produção da mensagem), o ruído (interferência que atua sobre o canal e atrapalha a transmissão), e a redundância (repetição utilizada para garantir o perfeito entendimento).

É uma teoria puramente matemática e quantitativa, onde a transmissão de mensagens é feita por meio de canais mecânicos, com a finalidade de medir a quantidade de informação e transmitir por um canal, evitando as distorções que possam ocorrer durante o processo.

Môdelo de Lasswel (1948) – uma sistematização orgânica, uma evolução da teoria hipodérmica, com grande influência em toda pesquisa de comunicação, permanecendo durante muitos anos como a verdadeira teoria da comunicação. Este modelo problematiza e soluciona a questão, apontando que uma maneira conveniente de descrever um ato de comunicação é responder as seguintes perguntas:

Quem? Diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que efeito?

É um modelo que formaliza a estrutura, torna-a rígida, a partir da decomposição dos elementos, abrindo caminho para estudos científicos do processo comunicativo concentrado em qualquer uma dessas interrogações.

Este modelo possui uma estreita ligação com o modelo de Shannon e Weaver, caracterizados pela unidirecionalidade, a definição dos papéis, o congelamento e simplificação do processo.

Enquanto o primeiro incide sobre a eficácia do canal, quantidade, entropia, ruído, o segundo, o centro do problema está nos efeitos, e a ênfase sobre a técnica é menor.

Teoria Crítica – Ao mesmo tempo em que se disseminava a pesquisa administrativa norte-americana, na Europa era desenvolvida outra corrente de estudo, a teoria crítica. Elaborada pelos investigadores do Institut fur Sozialforschung, ou Escola de Frankfurt, tomava um rumo muito diferente da pesquisa norte americana.

Estes investigadores tinham uma forte característica acadêmica e eram nitidamente influenciados por Marx e Freud.

Havia uma diferença clara entre a pesquisa administrativa e a teoria crítica. A administrativa promovia estudos pontuais, já a teoria crítica buscava uma crítica da sociedade como um todo. É uma teoria que tem uma preocupação com a superestrutura ideológica e a cultura (MATTERLAT, 1999, p. 74-76).

A Escola Francesa – Teve como objetivo de estudo os meios de comunicação, não a partir dos seus efeitos sobre o público, mas da identificação de uma nova forma de cultura na sociedade contemporânea, a cultura de massa.

Uma cultura de um sistema constituído de valores, símbolos, imagens e mitos relacionados à vida prática ou ao imaginário coletivo, composto de uma dimensão simbólica permitindo aos indivíduos se localizarem no grupo, criando meios para inserção dos sujeitos no mundo.

É uma cultura que se caracteriza pelas normas de fabricação industrial, propagada por técnicas de difusão maciça, e destinada a uma massa social.

O modelo burocrático-industrial de produção: A produção cultural, inscrita numa estrutura industrial de produção, organizada a partir de uma concentração técnica e burocrática, buscando padronização, uniformização da produção.

Cultura voltada à idéia de “finalidade sem um fim”.

A Escola de Birmingham - Como a Escola Francesa, não tem a preocupação com os meios de comunicação de massa, mas com a cultura.

Atribuem importância central as estruturas globais da sociedade e às circunstâncias concretas.

Privilegiam as atitudes dos indivíduos, o papel dos sujeitos, das estruturas sociais.

A proposição de um tipo de investigação no qual o estudo dos meios de comunicação não pode ser dissociado do contexto, deixa claro a impossibilidade de distinguir o público em termos de “elite” e “massa”, promovendo a mistura, integração, não manipulativa, mas no sentido de uma mesma cultura para todos.

As formulações de McLuhan: Trata a questão do condicionamento ideológico. Marshall McLuhan desenvolveu trabalhos na década de 60 que influenciaram o rumo dos estudos de comunicação.

Uma de suas idéias é que os meios são extensões do homem, situando a problemática no âmbito dos meios de comunicação de massa, percebendo que a presença dos meios configura uma nova forma de estar no mundo por parte dos homens. Aponta que a história dos homens seria a história dos meios de comunicação. Apresenta os meios de comunicação essenciais na estruturação da vida coletiva, propondo uma divisão da história da humanidade neles: a fase pré-escrita, da escrita e da pós escrita.

Determina que a comunicação em todas esferas da atividade humana, tendo um papel central na configuração da vida social.

O ponto central dessas formulações de McLuhan é a tese que “o meio é a mensagem”, com uma grande crítica às análises do conteúdo dos meios. Define que o meio, independente do conteúdo, traz modificações na vida das pessoas.

Esse meio seria a mensagem, isto é, o conteúdo central.

O interacionismo simbólico: o interacionismo simbólico diz respeito a uma corrente de estudos da Escola Americana, que se origina com Herber Mead, cujos herdeiros mais representativos são Blumer, da Escola de Chicago, Kuhn, da Escola de Iowa, e Goffman.

Mead era contra a dicotomia existente entre sociedade e indivíduo e entre sociologia e psicologia. Sua proposta apontava para convergência entre indivíduo e sociedade, que aconteceria na comunicação. Sociedade, indivíduo e mente seriam indissociáveis e comporiam o ato social. Desenvolvendo os pressupostos do interacionismo simbólico, são elaboradas três premissas (BLUMER, H., 1980, p. 119-138):

1. O comportamento humano fundamenta-se nos significados dos elementos do mundo.
2. A fonte dos significados é a interação social.

3. A utilização dos significados ocorre por meio de um processo de interpretação.

Esta abordagem privilegia a interação como elemento constituinte, na formação dos comportamentos. A natureza dos objetos do mundo é social, pois seus significados são formados pelas maneiras de interpretar ditadas pela sociedade. Esta interpretação dada pela sociedade e a promovida pelo sujeito é a comunicação, a interação entre sociedade e indivíduo.

O Enfoque Semiótico: A semiótica é um campo autônomo de estudos que se desenvolve paralela à teoria da comunicação. Não se preocupa com o processo comunicativo ou com a relação comunicação-sociedade, sendo que o centro da preocupação é a mensagem.

O campo que compõe a semiótica é a lingüística estrutural, o estudo da língua enquanto um grande sistema organizado, manifestado entre outros na antropologia.

Analisa a mensagem, retirando-a de seu meio, para estudo de seus elementos, de forma objetiva, sistemática, num enfoque quantitativo operacional (analisando o número de vezes que a palavra aparece no texto, num jornal, etc.).

Todos os sistemas de signos – e não só a língua – são estudados na semiótica, a partir das unidades significativas, das definições de signo e símbolo, significante e significado, a busca do mecanismo da significação (WOLF, 1987, p 72).

Décadas anteriores, principalmente a de 50 e 60, preocuparam-se com o conhecimento, melhorando tudo que favorecesse o homem, como o desenvolvimento da economia, sistemas de comercialização, entre outros.

Mas, somente na década de 70 que se começou a conceder uma importância ao fato do homem ser ao mesmo tempo o produto e o criador de sua sociedade e cultura, valorizando não só o ambiente físico, mas também o social, composto de pessoas com que ele mantém relações de interdependência.

A valorização da comunicação interpessoal, que não conseguiu ser suplantada pelos meios eletrônicos, passou a ser acentuada, talvez em razão do homem-indivíduo estar buscando sua identidade verdadeira de homem social, reaprendendo a comunicação pessoa a pessoa (BORDENAVE, 1986, p. 8, 22).

Pela comunicação as pessoas compartilham experiência, idéias e sentimentos e influenciam-se mutuamente, modificando a realidade onde estão inseridos.

A noção de comunicação recobre uma multiplicidade de sentidos, onde a profissionalização das práticas, acrescentaram novos direcionamentos, tornando-a uma

figura de múltiplos significados emblemática na sociedade do terceiro milênio (MATTERLAT, 1999, p. 9).

As ciências sociais ao questionar a legitimidade científica dos processos de comunicação, conduziu a buscar modelos, a dotar esquemas pertencentes às ciências da natureza, adaptando por meio de analogias.

Herbert Spencer (1820 – 1903) *apud* Mattelart (1999, p. 17-18), engenheiro convertido à filosofia, promoveu o avanço da reflexão sobre comunicação como sistema orgânico, sendo que a divisão fisiológica do trabalho e progresso do organismo caminham lado a lado. Uma sociedade-organismo, mais coerente e integrada, com funções mais definidas e as partes cada vez mais independentes.

Nesse sistema a comunicação é componente básico dos dois “aparelhos orgânicos”, o distribuidor e o regulador.

Spencer criou a sociologia positivista, combinado à biologia e física da energia e das forças.

Fernand Braudel *apud* Mattelart (1999, p. 18) criou a teoria difusionista da comunicação, onde o progresso só poderia atingir a periferia por meio da irradiação pelos valores do centro.

Jürgen Habermas *apud* Matterlat (1999, p. 142) em 1981, elaborou uma sociologia do “agir comunicativo”, onde a ação e interação não mais são vistas unicamente como produção de efeitos, mas analisadas e associadas à tramas de trocas simbólicas e contextos lingüísticos. As atitudes, as opiniões que acompanham a ação não podem por si mesmo explicar a realidade.

Todos estes estudos remetem para a complexidade da comunicação, visto o alcance sem fronteiras de seus significados, onde a compreensão se justifica pela aplicação e análises de suas nuances.

No mundo contemporâneo, as organizações passaram a se preocupar com a comunicação como sendo estratégico para o alcance de suas metas.

Em um ambiente onde a competitividade aponta para resultados eficazes essa relação torna-se de vital importância para a missão das organizações.

A comunicação impulsiona as organizações, gerando forças indispensáveis à sua dinâmica, quer contribuindo para criar, reforçar ou modificar comportamentos, quer atuando no alcance dos objetivos.

O sistema de comunicação adotado pela organização define a forma de transmissão e recepção de acordo com o relacionamento dentro da organização e com o grau de liberdade existente entre grupos e níveis hierárquicos.

A comunicação é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. As organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Os canais formais de comunicação são os mecanismos utilizados pelas empresas para veicular informações. Se, por um lado, eles atingem igualmente as diversas áreas da empresa e garantem um certo padrão na forma de circulação das mensagens, por outro lado, podem inibir o fluxo livre de informações entre os diversos níveis organizacionais.

Segundo Robbins (1999, p.197) nenhum grupo pode existir sem comunicação. É importante a transferência de significado entre seus membros. É apenas por meio da transmissão de significado de uma pessoa para outra que informações e idéias podem ser trocadas. No entanto, comunicação é mais do que meramente revelar significado, ela precisa ser compreendida.

Mackenna (1999, p.7) busca na palavra latina, *communicare*, sua definição para comunicação: “Communicare, *significa tornar comum ou compartilhar*”.

Deve-se pensar na comunicação como um compartilhamento. Torna-se, então, importante o indivíduo estar consciente de como se comunica. Para começar a estruturar as técnicas de comunicação, deve-se reparar como as pessoas recebem a mensagem.

É importante fazer a distinção entre informação e comunicação. Para Vergara (2000, p. 96) “a informação pode ter apenas uma via, mas a comunicação é rua de mão dupla”. Confunde-se informação com comunicação. As empresas encontram nesta última seu maior problema. Comunicação é um processo que exige empatia, sensibilidade e códigos comuns de linguagem, no mínimo.

A informação é que permite o conhecimento a respeito de algo e envolve um processo de redução de incerteza. A comunicação é uma informação transmitida a alguém, sendo também compartilhada por esse alguém. É necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. Comunicar significa tornar comum, a uma ou mais pessoas, determinada informação.

Segundo Moreira (1997, p.45) o empregado de uma empresa normalmente comunica seus problemas e reivindicações ao seu superior imediato. Quando ultrapassa

a hierarquia e busca solucioná-lo em níveis gerenciais mais elevados, caracteriza-se o que é chamado de *by pass* (ultrapassar), visto como um ato de desrespeito, insubordinação ou deslealdade.

As diferenças de *status* e poder dentro de uma empresa ajudam a determinar quem irá se comunicar, confortavelmente, e com quem. No entanto, a conversa entre o presidente de uma empresa e um funcionário de escritório pode ser caracterizada por tanta formalidade que provavelmente nenhum dos dois consiga dizer algo importante.

O gerente dentro da organização possui, na maioria das vezes, o papel de centralizador dessas informações.

A especialização do trabalho facilita a comunicação dentro de grupos específicos, porque membros do mesmo grupo de trabalho compartilham do mesmo jargão e têm idéias aproximadas sobre objetivos e tarefas. A comunicação entre grupos diferenciados pode ser dificultada por essas diferenças culturais.

Santos (1998, p. 86) analisa a comunicação como parte integrante do processo. Para que haja comunicação há necessidade de uma troca, de um intercâmbio entre os diversos elementos que participam do processo. Por este motivo não faz sentido fazer uma comunicação para alguém. É preciso se comunicar com alguém.

As organizações projetam suas redes de informações de várias formas. Algumas, rígidas, desencorajam os empregados a comunicar problemas da área para qualquer pessoa que não seja seu superior imediato. Essas redes impedem que administradores de nível mais alto se sobrecarreguem com informações desnecessárias e favoreçam que os próprios supervisores mantenham seu poder e status. Outras, mais flexíveis, encorajam os indivíduos a se comunicar com qualquer pessoa de qualquer nível. Essas redes costumam ser usadas quando é desejável o fluxo livre de informações.

Hampton (1992, p. 438) acredita que a comunicação está fundamentada em como acontece o processo de comunicação. Neste sentido a estrutura bem organizada de uma empresa pode facilitar o trabalho daqueles que precisam se comunicar oralmente ou por escrito, mas o grau em que as pessoas poderão se comunicar é influenciado pelo processo de comunicação, bem como pela estrutura usada para fazê-la.

A rede de comunicação, portanto, reflete a estrutura organizacional. As estruturas organizacionais centralizadas inibem o desenvolvimento de redes informais: as comunicações ocorrem por meio dos canais formalmente estabelecidos.

Nas redes de comunicação centralizadas, o desempenho pessoal é mais rápido e preciso, principalmente em relação a tarefas simples e rotineiras. Por outro lado, as redes descentralizadas mostram-se mais adequadas para tarefas de maior complexidade, embora consumam mais tempo. Mas, como tarefas complexas, exigem maior variedade de recursos, as redes descentralizadas tendem à maior precisão que as centralizadas.

Por terem influência direta sobre o modo como os canais de comunicação em sua unidade, a compreensão da dinâmica das redes de comunicação é importante para os administradores. Assim, a estrutura de autoridade formal que os administradores estabelecem ajuda a determinar como vai ser a interação das pessoas.

2.2 Dinâmica das redes de comunicação

As formas de se comunicar de uma organização são importantes na eficácia das informações que são disseminadas, podendo ocorrer no sentido vertical, lateral e informal (MOREIRA, 1997, p. 46-47).

A **comunicação vertical** pode ocorrer em dois sentidos:

PARA BAIXO : Desce da alta administração, passa pela gerência, chegando aos que não ocupam cargos de supervisão.

PARA CIMA : Fornece informações aos níveis superiores sobre o que acontece nos níveis mais baixos. Esse tipo de comunicação é realizada através de relatórios, sugestões, explicações e pedidos de ajuda, ou de participação nas decisões. Ela é passível de ser filtrada, modificada ou interrompida a cada nível hierárquico, pois os gerentes podem decidir sobre o que deve ou não ser passado à equipe.

A **comunicação lateral** ocorre entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo de trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação, solucionando problemas. Esses relacionamentos são básicos para a satisfação dos empregados, pois agilizam a comunicação, evitando a lentidão das comunicações de um superior comum e permitindo relacionamento com os pares.

A **comunicação informal** é o caminho natural por onde rumores e informações circulam e onde surgem os verdadeiros motivos que estão por trás dessa ou daquela decisão, ou ainda, novas versões para os fatos não suficientemente explicados, por meio da rede formal.

Robbins (1999, p. 202) vê a divulgação de boatos como uma parte importante da rede de comunicação de qualquer grupo ou organização, sendo necessário ser bem

entendida. Normalmente ela atua tanto como um filtro como um mecanismo de retorno, escolhendo questões que os empregados consideram relevantes. A administração não tem como eliminar boatos completamente, o que se pode fazer é minimizar as conseqüências negativas, limitando sua amplitude e impacto, adotando algumas atitudes, como:

- ↪ Anunciar horários para tomada de decisões importantes;
- ↪ explicar as decisões e comportamentos que possam parecer incoerentes ou confidenciais;
- ↪ dar ênfase aos pontos fracos e fortes das decisões atuais e planos futuros;
- ↪ discutir abertamente as possibilidades no pior dos casos – vai provocar menos ansiedade que a fantasia não falada.

As redes de boatos costumam ser muito mais rápidas do que os canais formais de comunicação, porque não consideram a hierarquia e a autoridade, ligando os membros da organização em qualquer direção – horizontal, vertical ou diagonal.

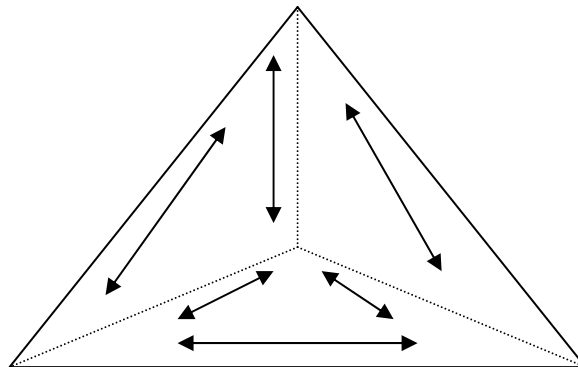


Figura 1 - Fluxo de informações na empresa

Fonte: Santos (1997, p. 41)

Para se ter eficácia ao lidar com as barreiras à comunicação, é preciso reconhecer que a comunicação é um processo complexo. De um lado, os símbolos verbais e visuais que descrevem a realidade estão longe de serem exatos. De outro lado, as pessoas percebem e interpretam a realidade de modo diferente.

Segundo Moreira (1997, p. 47) o gerente que deseja comunicar-se bem deve transmitir com clareza suas intenções e objetivos, certificando-se que foi bem compreendido. Deve evitar supor que informações não incluídas em determinada

comunicação sejam conhecidas pelo receptor. Assim, ao instruir sobre determinado assunto, o gerente deve verificar se a equipe compreende os termos técnicos.

Duck (2001, p. 123) acredita que todas as ferramentas de comunicação (vídeo, e-mail, sites de intranet, entre outros) sejam úteis e necessárias, mas que a maioria das pessoas prefere obter suas informações a partir de seres humanos em quem confiam, alguém que eles acreditam que as informações passadas são detalhadas e atuais, e que, para maioria dos funcionários, essa pessoa é o gerente.

A figura 2 demonstra como se processa essa rede de informação centralizada no gerente :

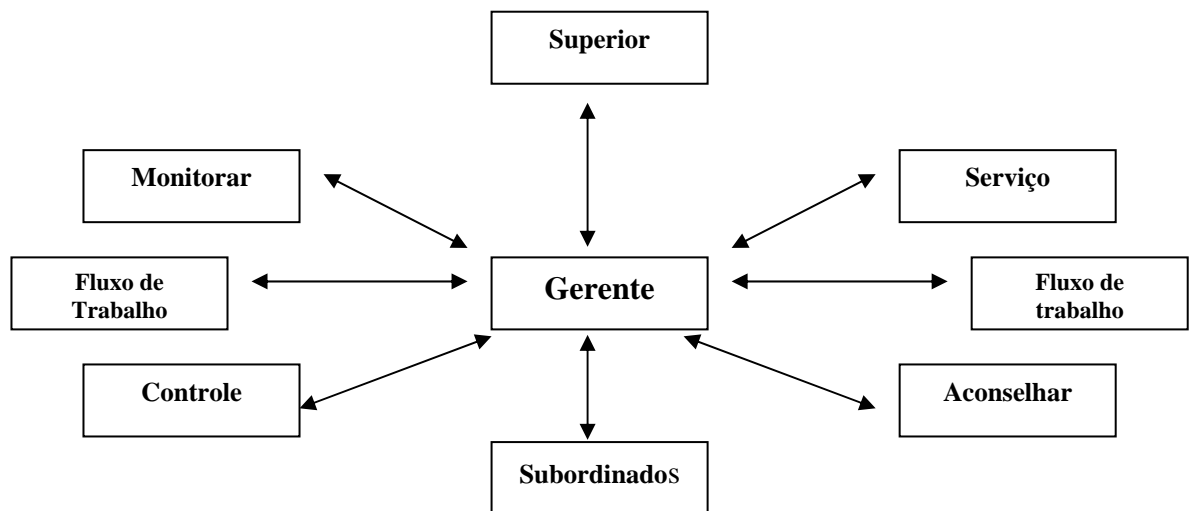


Figura 2 - A rede de comunicação de um gerente

Fonte: Hampton, (1992, p. 433)

A comunicação mais poderosa ocorre face a face, especialmente se as pessoas tiverem oportunidade de fazer perguntas ou participar de diálogos (DUCK, 2001, p. 125).

Uma das características das empresas atuais é a necessidade de se mostrarem mais rápidas e flexíveis em suas respostas, investindo em melhorias dos sistemas de comunicação, garantindo a competitividade entre organizações. Os sistemas de comunicação adotados podem restringir ou facilitar a eficácia organizacional. A comunicação é o principal recurso da atividade gerencial, envolvendo todos os membros que dela precisam.

2.3 Meios de Comunicação Organizacional

Moller (1996, p. 127) acredita na importância da abertura, a sensibilidade e os esforços honestos da gerência, para melhorar a comunicação interna, tornando-se pré-requisitos importantes para a produtividade, elucidando pontos importantes para a gerência, na condução da comunicação interna:

- ↳ dê informações abertas e honestas : admitindo erros, sem ocultá-los com explicações;
- ↳ só faça promessa que você pode cumprir: não fazer suposições precipitadas e prematuras, nem promessas impensadas;
- ↳ estabeleça um diálogo : assegurar que o máximo de pessoas tenham oportunidade de falar e dar idéias;
- ↳ dê também informações intangíveis: não informar somente os fatos, mas também aqueles que não pertencem a eles, tais como, satisfação pessoal, relações externas, imagem, estilo gerencial, forma de comunicação.

As empresas adotam alguns sistemas de comunicação, singular a cada sistema.

Os modelos comumente usados são (SANTOS, 1997, p. 127; MOREIRA,1997, p. 48-49) :

Carta comercial: Utilizada principalmente para informar, orientar e persuadir, voltada para o público externo. Utiliza linguagem direta, estética moderna e ausência de padrões rígidos.

Memorando: Dirigido somente ao público interno. É redigido de maneira informal, em formulário com partes impressas, bastando seu preenchimento.

Ofício: Utilizado no e para o serviço público, na comunicação entre chefias e com o público externo. Na empresa privada é utilizado quando dirigido ao serviço público. Sua linguagem é formal.

Circular: Voltada para o público em geral (interno ou externo) ou para um determinado público específico, com interesses comuns. Seu texto, informal e direto, é reproduzido na quantidade dos destinatários.

Telegrama: Empregado em casos urgentes ou especiais, é um instrumento de comunicação rápida. Sua linguagem é reduzida, abreviada, telegráfica.

Fac-Símile (FAX): Modalidade de comunicação que, por sua velocidade, e por ser menos oneroso que telegrama, tende a substituir outras formas de correspondência.

Trata-se de um processo eletrônico de transmitir cópias de material impresso ou fotográfico, através de linhas telefônicas.

Correio eletrônico (e-mail): Comunicação interna (Intranet) e externa (Internet) , utilizada em empresas com comunicação informatizada através de terminais ou microcomputadores interligados em redes, para transferir dados e informações entre os vários segmentos da empresa, e entre esta e o ambiente externo à organização.

Manual de integração: Integra o funcionário ao ambiente de trabalho, mostrando-lhe seus direitos , seus deveres e as características da empresa, na fase de adaptação. É também chamado de Manual do Funcionário, Manual do Empregado, Normas Internas, entre outros.

Quadro de avisos: Transmite aos empregados informações de caráter geral. O posicionamento adequado, a fácil visualização e uma diagramação agradável e interessante são elementos-chave para sua utilização.

Jornal mural: Também conhecido como jornal de parede, é uma comunicação rápida e eficiente com os empregados, caracterizando-se, principalmente, por ser um veículo diário de comunicação da empresa com seus funcionários. Para atingir seu objetivo, deve conter programação editorial e visual, pauta diária, bem como recursos gráficos, fotos e ilustrações.

Caixa de sugestões: Recolhe opiniões e sugestões dos funcionários ou dos clientes sobre a empresa. Quando voltada para os funcionários (público interno), incentiva a criatividade e o interesse em participar da vida empresarial.

Jornal interno: Divulgam informações sobre a política da empresa e seus produtos, notícias relativas a seus empregados, promoção de campanhas de segurança e de interesse geral.

A comunicação formal da organização estabelece a participação do homem sob determinadas condições que ele aceita cumprir, transformando suas comunicações dentro da empresa como pertinentes ao desempenho de suas funções, todavia, são instrumentos dinâmicos que precisam ser constantemente atualizados, suprimindo o obsoleto ou o ultrapassado.

Robbins (1999, p. 415) acredita que a comunicação formal é um veículo com muita expressividade dentro das organizações:

...o aumento da comunicação organizacional formal com empregados reduz a incerteza ao diminuir a ambigüidade do papel e o conflito do papel... a administração pode usar a comunicação como um meio de moldar as percepções do empregado.

O empregado tem a necessidade de ser bem informado pois, assim, sente mais liberdade para atuar. É importante que ele conheça seu papel dentro da organização.

Segundo Moreira (1997, p. 37), o sistema de comunicações adotado por uma organização define a forma de transmissão e recepção de acordo com o relacionamento dentro da organização e com o grau de liberdade existente nas interações entre grupo e níveis hierárquicos. Isto ocorre porque as organizações são formadas por pessoas: gente interagindo, trabalhando, ordenando, obedecendo, reclamando, protestando, discordando, em suma, gente se comunicando, o que torna importante a comunicação interpessoal, que é o compartilhar desses significados.

2.4 Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é um processo em que as pessoas compartilham significados por meio da transmissão de mensagens que envolvem três pontos essenciais (MOREIRA, 1997, p. 38):

- ↳ **Pessoas:** implica o entendimento de como se relacionam.
- ↳ **Significados:** sugerem a concordância das pessoas em relação aos termos usados.
- ↳ **Símbolos:** representam aquilo que as pessoas expressam, de acordo com sua cultura (sons, gestos, letras, números e imagens).

Essas comunicações podem ser verbais e não-verbais. Nas comunicações verbais, a mensagem é constituída por palavras ou símbolos, e são transmitidas oralmente (conversas, debates, comunicações via telefone, interfone, rádio, TV, computador, etc.) ou por escrito (jornais, revistas, cartas, bilhetes, redes de computador, etc.).

Ao mesmo tempo, também são emitidas mensagens não verbais. A postura corporal, na comunicação face-a-face, é um tipo de informação que o indivíduo projeta de si mesmo, tendo, no entanto, pouca consciência disto.

A expressão facial, as mímicas e olhar são formas de comunicação não verbais, estão presentes nos diálogos e enriquecem o significado das mensagens. A entonação, a forma como a mensagem está organizada revelam alguma coisa sobre o emissor e o contexto.

Gramigna (2002, p.127) diz que não se pode analisar a comunicação interpessoal somente pela ótica do conhecimento ou da informação. É necessário

compreender a comunicação interpessoal como um processo que envolve duas palavras: **saber** e **querer**.

↳ **Saber:** caracterizado como procedimentos, fatos e conceitos aprendidos nas experiências vividas, informações recebidas e avaliadas corretas no dia a dia. São valores que podem tornar-se obsoletos quando não se tem vontade de aprender, compreender e buscar a comunicação assertiva. Deve-se levar em consideração que o ambiente empresarial é formado por pessoas únicas, com expectativas variadas e com propósitos diferentes.

↳ **Querer:** é o início de qualquer intenção de mudança. É preciso existir a vontade pessoal de melhorar a comunicação interpessoal, senão, possuir informações ou conhecimentos de nada vão adiantar. O querer está relacionado com os momentos existenciais do profissional.

Mackenna (1999, p. 42) vê a comunicação verbal e não verbal intrinsecamente ligadas para formar um estilo pessoal e único para cada comunicador.

Segundo Moreira (1997, p. 38) a comunicação é um intercâmbio no qual dois são os componentes principais: emissor e receptor. O emissor tem por objetivo não só transmitir uma mensagem, mas influenciar a conduta e o comportamento do receptor.

O emissor que não esclarece seus objetivos, não sabe onde quer chegar. Utiliza meios de comunicação que não alcançam o receptor. Usa conceitos que o receptor não entende, pressupondo que o receptor conheça o assunto em pauta, não se preocupando se a mensagem foi compreendida, não conseguindo, portanto, que o processo de comunicação seja eficaz.

O receptor também pode criar bloqueios para uma boa comunicação. Ao selecionar os conteúdos, só recebe o que lhe convém, reinterpreta a mensagem, distorcendo, fazendo alterações, julgando preconceituosamente o emissor ou a mensagem e não pedindo esclarecimento de dúvidas implicadas na mensagem.

Uma das etapas de um processo de comunicação podem ser definidas no modelo simplificado, que, no entanto, deixa de lado um certo número de etapas, que pode aumentar a chance da comunicação não ser perfeita, como ilustrados na figura 3.

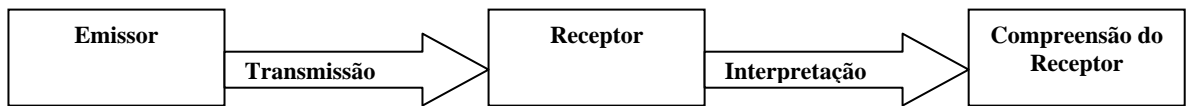


Figura 3 - O processo de comunicação: modelo simplificado

Fonte: Hampton, (1992, p. 439)

Em todos os tipos de comunicação há sempre um elemento responsável pela emissão da mensagem, é o que dá partida ao processo de comunicação.

O emissor tem liberdade de escolha do código, do meio e da forma a serem empregados na emissão da mensagem, mas o modo como a mensagem será entendida é função do receptor. É necessário o emissor fazer a escolha correta dos elementos a serem empregados na comunicação, visando o receptor. Não adianta empregar uma linguagem sem erros, se esta linguagem não for clara e objetiva para ser compreendida pela pessoa a quem se destina a mensagem.

O modelo completo do processo de comunicação introduz a codificação, a decodificação e a retroinformação, mostrando a existência de um canal usado para transmitir a mensagem, conforme ilustra a figura 4.

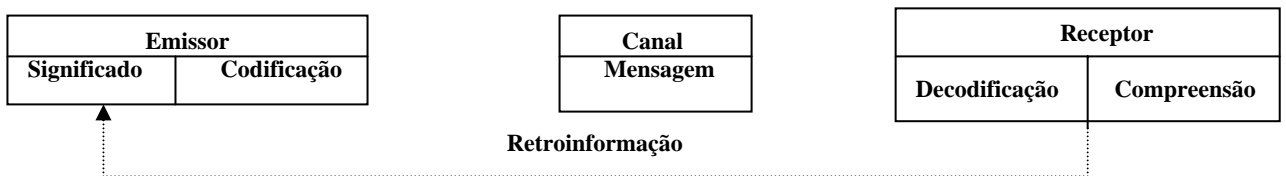


Figura 4 - O processo de comunicação: um modelo completo

Fonte : Hampton, (1992, p. 439)

Etapas da comunicação:

- ↪ **Significado:** retorno da mensagem decifrada pelo emissor de origem.
- ↪ **Codificação:** símbolos – palavras, imagens, números, gestos – qualquer informação que se queira transmitir.
- ↪ **Mensagem :** é o que se deseja transmitir.
- ↪ **Decodificação:** interpretação da mensagem recebida.
- ↪ **Compreensão:** entendimento sobre o conteúdo da mensagem.

↳ **Retroinformação** : transmissão da compreensão da mensagem à fonte de origem pelas mesmas etapas, codificada em uma mensagem e transmitida por algum canal. É uma etapa que pode estar ou não presente na seqüência da comunicação. Quando existe ausência da retroinformação, a comunicação tem um único sentido; quando há retroinformação, a comunicação tem dois sentidos.

A forma como uma mensagem é transmitida está intimamente relacionada às características e objetivos do emissor, isto é, voltada para as necessidades e condições de entendimento do receptor e adequada ao meio de comunicação utilizado. É importante decidir por um meio de comunicação que seja de entendimento do público que se deseja alcançar com a mensagem. O uso de dois ou mais canais dão, em geral, melhor resultado que um só: a mensagem é mais bem compreendida se puder vê-la e ouvi-la ao mesmo tempo. Dessa forma, a tecnologia com os recursos de multimídia, áudio, vídeo texto, e-mail, etc..., facilitam esse intercâmbio entre o emissor e o receptor (MOREIRA, 1997, p. 39).

O objetivo do homem, ao comunicar-se, é tornar-se um agente influente, é afetar outras pessoas, o ambiente físico e a si mesmo; é tornar-se agente determinante na condução de fatos e ações. O objetivo da comunicação é provocar reações e estimular respostas. Um gerente não se comunica bem enquanto não especifica, não tem consciência da reação que deseja provocar em sua audiência.

Conforme Sayago (2002, p.1-11) a gestão dos processos comunicativos implica em considerar todos os níveis de processo que ocorrem dentro de um sistema organizacional. Os componentes do grupo de trabalho têm que ter definidas as responsabilidades e regras que permitam estabelecer um esquema de trabalho flexível e espaço para que possam comunicar idéias, dinamizando o trabalho.

A comunicação interpessoal pode provocar boas indagações, que clarifiquem problemas e provoquem boas respostas. O poder da comunicação interpessoal está na obtenção dos pontos de vista diferenciados, terreno fértil para soluções criativas (VERGARA, 2000, p.133).

Mackenna (1999, p. 29-30) diz que o comportamento e as palavras identificam as pessoas. A comunicação e o comportamento humano estão em três categorias básicas: passividade, agressividade e assertividade.

↳ **Passividade**: relutância ou incapacidade de expressar com segurança o que você pensa e sente.

↳ **Agressividade:** não leva em conta os objetivos das pessoas nem seus sentimentos, gera amargura e frustração e, em consequência, a resistência.

↳ **Assertividade:** é a alternativa para os extremos da passividade e agressividade. Está baseada no respeito por você e pelo outro. Há um espírito de colaboração e respeito das duas partes.

Segundo Mackenna (1999, p.30), deve-se adequar a comunicação às circunstâncias de cada situação. Cada situação é diferente: algumas vezes a resposta passiva é mais apropriada, outra, a agressiva é necessária e, na maioria das vezes, a assertividade é fundamental.

Ao analisar a função do tratamento dado a mensagem, e para que o objetivo seja atingido, existem dois tipos de comunicação: informativa e persuasiva. (MOREIRA, 1997, p.40)

↳ **Informativa :** O indivíduo necessita estar informado, aprender sobre as suas atividades e realizações. A informação típica descreve, explana, define ou demonstra algo. Para isto a comunicação informativa deve ser formulada e transmitida com exatidão da mensagem para não contaminar os fatos com opiniões pessoais, ou suprimi-los, influenciando respostas. Deve ter objetividade, clareza e simplicidade, de forma a permitir igual compreensão da mensagem por receptores diferentes, manter o interesse dos receptores, adaptando-se às suas necessidades e motivações, adequar a mensagem à vivência dos receptores, à sua experiência de vida.

↳ **Persuasiva:** Acrescentar evidências, racionalizações e sugestões às convicções, sentimentos, experiências e motivações dos receptores, influenciando-os em suas atitudes e comportamentos. O emissor tem que considerar não apenas a mensagem, mas sobretudo a quem ela é dirigida. Na persuasão, toda a argumentação está voltada para a modificação ou intensificação dos pontos de vista dos receptores.

Lakatos (1997, p. 153) vê a comunicação também como função estimuladora, quando o emissor procura influenciar o receptor, mostrando a conveniência deste comportar-se de determinada forma, conduzindo-o à efetivação da meta pretendida.

Se a mensagem é incompreendida, é porque ocorrem ruídos ou barreira à comunicação. Essas barreiras podem estar no emissor ou receptor, em função de suas características de personalidade e formas de expressão, ou no canal utilizado ou na própria mensagem. O comportamento distinto frente a uma mesma situação, pode-se

dizer que algumas barreiras à comunicação acontecem, devido à linguagem e à personalidade.

2.5 Ruídos

Para o significado, pretendido pelo emissor, chegar perfeito à mente do receptor, ele precisa atravessar um caminho de obstáculos que torna milagrosa tal chegada (HAMPTON, 1992, p. 440). Esse caminho de obstáculos inclui barreira para o emissor, no decurso da transmissão, e no receptor.

Ruído é o nome que se dá a essas perturbações que prejudicam o processo de comunicação. O ruído pode provocar perdas ou desvios da mensagem. Todavia, surgem outras perturbações de origem externa ao processo chamada interferência, provocando distorções ou distúrbios da mensagem.

2.5.1 Obstáculos à fonte

O emissor pode codificar o significado em uma mensagem que não transmite de modo claro o significado pretendido. Isso pode ocorrer porque cada pessoa atribui um significado diferente às palavras usadas.

Hampton (1992, p. 441), identifica como sendo obstáculos à fonte:

- ↳ Significados diversos,
- ↳ Falta de clareza,
- ↳ Várias fontes concorrentes,
- ↳ Mensagens não desejadas.

2.5.2 Obstáculos à transmissão

A transmissão é também um processo perigoso, especialmente quando a mensagem deve passar por intermediários (HAMPTON, 1992, p. 442).

Quando se tem muito intermediário, dificilmente a mensagem chega ao destino com o mesmo significado. Eliminar intermediários ou canalizar a mensagem pode evitar este tipo de situação. Os principais obstáculos identificados por Hampton (1992, p. 442), podem ser:

- ↳ Distorções por intermediário,
- ↳ Canais sobrecarregados,
- ↳ Prioridades em choque.

A distorção em um processo de comunicação também pode ocorrer devido ao *jargão* (terminologia especializada ou linguagem técnica que membros de um grupo utilizam para ajudar na comunicação entre si), que é uma linguagem compartilhada por membros da organização. O jargão, se utilizado dentro de um pequeno grupo fechado, pode ser extremamente útil, maximizando a troca de informações com dispêndio mínimo de tempo e símbolos, em razão da experiência compartilhada por seus usuários. Por outro lado, o jargão pode confundir aquele que necessita do mesmo treinamento e experiência, constituindo uma barreira com novos membros ou entre grupos diferentes. O jargão pode se tornar uma linguagem natural do indivíduo, tornando-se difícil sua comunicação em outros termos que não esse. Isto pode tornar-se uma inaptidão permanente, reduzindo a possibilidade de carreira dessas pessoas fora de seus pequenos grupos (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p. 195).

O emissor tende a assumir que as palavras e termos usados por ele na transmissão da mensagem têm o mesmo significado para o receptor. Isto, evidentemente, nem sempre é verdadeiro, criando dificuldades na comunicação (ROBBINS, 2002, p. 280).

2.5.3 Obstáculos ao receptor

O comportamento do receptor pode também ameaçar a boa comunicação.

Santos (1997, p. 36) diz que algumas deficiências pessoais podem ser responsáveis pela falha no recebimento da mensagem, como:

- ↳ Deficiência auditiva,
- ↳ Deficiência visual,
- ↳ Egoísmo em excesso,
- ↳ Desconfiança em excesso,
- ↳ Nervosismo,
- ↳ Ignorância,
- ↳ Insegurança,
- ↳ Derrotismo.

É importante o emissor levar em consideração o ambiente, o nível cultural e o grau de atenção dos receptores.

Conseguir identificar essas diferenças, criando uma atmosfera de reciprocidade, é uma barreira que o emissor precisa derrubar.

O emissor não pode presumir que o outro compreendeu sua mensagem. Ele tem que se preocupar em conhecer e perceber adequadamente o outro, empregando vocabulário adequado à sua compreensão. Reações emocionais devem ser identificadas e observadas, pois negá-las leva a falta de autenticidade e distorções do processo comunicativo.

2.6 A importância do *feedback*

Gapski (2000, p.73) define *feedback* como um processo de retroalimentação, que se caracteriza em dar e receber informações sobre si e os outros, na medida que vão ocorrendo as interações e relações entre pessoas ou grupos.

Gramigna (2002, p. 129) vê o processo de *feedback* como uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

O *feedback* deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, contribuindo para o aprimoramento da performance individual.

O *feedback*, utilizado de forma estruturada e oportuna, viabiliza o processo de mudança e auxilia o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização.

O *feedback* aplicado às relações interpessoais, torna-se ajuda, uma possibilidade de mudança na conduta de outra pessoa do grupo. As pessoas precisam de *feedback*, tanto do positivo (elogio), quanto do negativo (crítica ou correções), dessa maneira, corrigir as deficiências e manter os acertos.

Em nossa cultura o *feedback* ainda é recebido com críticas e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais fortes (MOREIRA, 1997, p.43). É necessário cautela, pois, em vez de facilitar, pode-se dificultar o processo de comunicação.

Receber um *feedback* negativo, especialmente em situações de trabalho, pode gerar tensão, mágoa e frustração.

Segundo Moreira (1997, p. 44), quando o indivíduo percebe que suas atitudes não satisfazem o grupo, tende a reagir defensivamente, não ouvindo, negando a validade do *feedback*, agredindo o interlocutor, apontando-lhe também seus erros. Este tipo de situação pode fazer aflorar facetas da personalidade do indivíduo, que ele evita admitir.

Gapski (2000, p. 74) considera que para efetuar um *feedback* eficaz, deve-se observar algumas condições:

O *feedback* precisa ser:

- ↳ **Aplicável:** dirigido a questões que podem ser modificadas pelo receptor, a partir do reconhecimento de uma falha ou desvio a corrigir.
- ↳ **Específico:** dirigido a questões ou áreas específicas de avaliação.
- ↳ **Neutro:** sem censura ou interpretação prévia.
- ↳ **Oportuno:** o mais próximo possível do fato gerador, em termos de tempo, avaliando as condições emocionais do emissor e receptor para que a comunicação seja eficaz e o mais neutra possível
- ↳ **Objetivo:** clareza na mensagem, foco no problema, minimizando rodeios ou frase evasiva.
- ↳ **Comunicação direta:** pessoal e direta, sem omissão, evitando interpretação duvidosa, causada por recados dados por terceiros.

Em um processo de *feedback*, se houver respeito por parte do emissor, haverá mais chances do receptor se sensibilizar e adotar uma postura mais adequada ao *feedback* efetuado.

2.7 Desempenho humano

A satisfação e a busca de um desempenho humano eficaz dentro das organizações está condicionada a uma rede de variáveis inter-relacionadas. Essa rede pode ser entendida como elementos que influenciam o comportamento dos indivíduos, sua motivação e seu desempenho.

É importante que o indivíduo descubra seu próprio desempenho enquanto executa seu trabalho e para isso é importante que o indivíduo se sinta responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possa decorrer de seu esforço. É importante o indivíduo sentir que o que ele realiza é significativo; se ele sentir que o seu trabalho não faz diferença a ninguém, inclusive para ele próprio, se desinteressa, causando a falta de motivação para realizá-la.

O desempenho é um esforço individual que depende de habilidades e capacidades da pessoa e do seu papel a ser desempenhado, sendo influenciado também por fatores condicionantes.

Marras (2000, p.173) conceitua desempenho humano como sendo o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada, sendo a comunicação de extrema importância na transmissão dessas metas, considerando que a motivação para realização da tarefa está implícita na forma de como as instruções foram passadas para sua execução. O querer fazer e o saber fazer são duas condições do ser humano, a primeira explícita o desejo de realizar (motivação) e a segunda, cognitiva e experiencial, possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma tarefa.

É importante verificar que tipo de condições deve existir para que o trabalhador encontre satisfação no cumprimento de sua tarefa. Thorsrud (1972, p. 452-453) vê que o trabalho deve ser significativo para o indivíduo. É importante que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha da tarefa que possa decorrer de seus esforços. O indivíduo descobre seu próprio desempenho enquanto executa seu trabalho. Se as duas condições anteriores estiverem presentes, o empregado estará apto a recompensar-se por seu bom desempenho pela retroação que poderá vir da própria tarefa ou de algum outro empregado.

A eficácia da comunicação pode atuar como uma fonte geradora de um melhor desempenho. Segundo Hampton (1992, p. 427), a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado. O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades-departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para empresa como um todo. As informações, importantes e exatas, melhoram a tomada de decisões e outros tipos de desempenho para os indivíduos e para os grupos.

A melhora do desempenho no trabalho pode estar relacionada ao modo de se comunicar ao colaborador, de uma forma direta e sem equívocos, o seu padrão de desempenho. Salientar os pontos fracos e fortes é importante para que o subordinado tenha uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho, pois, muitas vezes, o empregado acredita, subjetivamente, que está indo bem, desenvolvendo uma idéia

distorcida do desempenho ideal. É importante que ele saiba o que o gerente está achando de seu trabalho.

O desempenho está ligado a muitas formas de como são passadas as informações, como ilustra a figura 5:

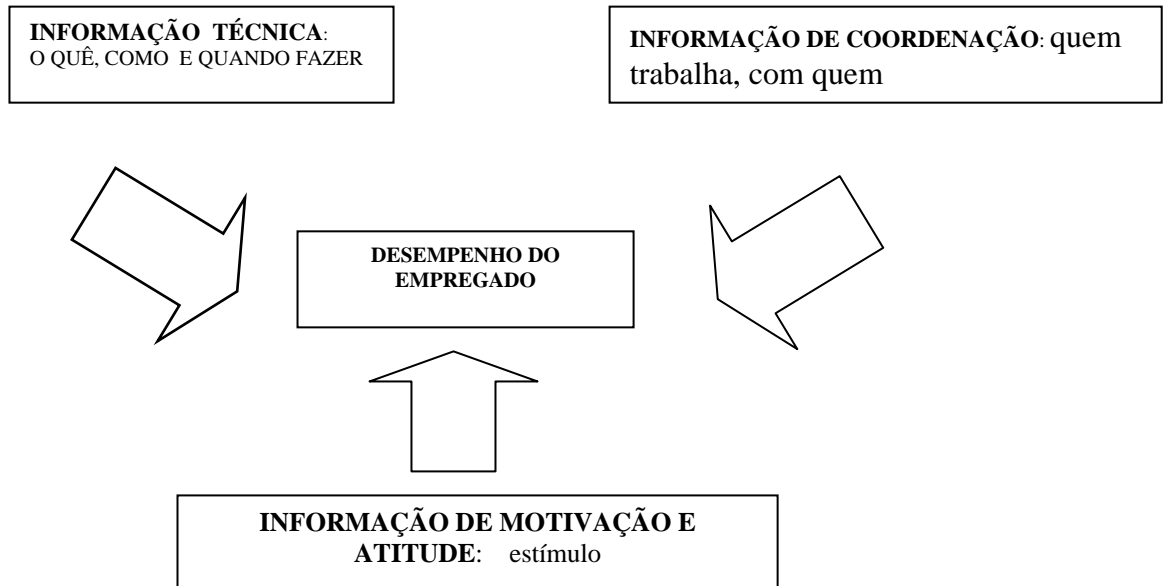


Figura 5 - Necessidade de informação

Fonte: Hampton, (1992, p. 428)

Hampton (1992, p. 427) relaciona o desempenho humano ao fator motivacional, por meio do estímulo, do incentivo, o que requer que a motivação também tenha um lado mental, onde os empregados tenham a expectativa de serem capazes de satisfazer suas necessidades por meio do trabalho, antes de trabalharem.

Portanto, é necessário que os gerentes não apenas reconheçam quais necessidades são importantes e estão insatisfeitas, mas também que pratiquem a administração de forma que as pessoas possam esperar satisfazer suas necessidades por meio do trabalho.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 106) identificam que a motivação, aliada a outros fatores, se combina na determinação do desempenho, ou seja, o desempenho será alto quando uma pessoa empenha esforço substancial, dirige esforços para resultados corretos e tem aptidão para executar os comportamentos necessários na busca de resultados, como mostra a figura 6:

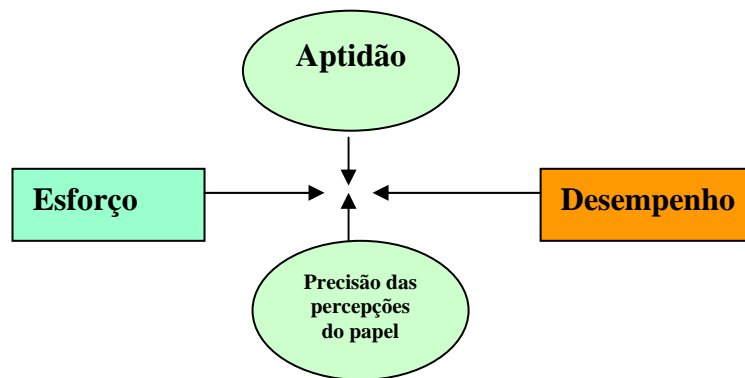


Figura 6 - Desempenho como uma função de esforço, da precisão das percepções do papel e da aptidão

Fonte : *Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 106)*

A percepção do papel é a convicção das pessoas acerca do que elas estão realizando no trabalho e como elas estão realizando. Quando estas convicções são precisas, essas pessoas enfrentam uma tarefa sabendo como precisa ser feito, quando precisa ser feito e terão a responsabilidade de fazê-lo, garantindo que a energia dedicada à realização das tarefas está dirigida para atividades e resultados corretos (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p. 101).

Shigunov (2000, p. 49) coloca que, a partir da informação transmitida, os indivíduos poderão buscar, por tomarem conhecimento do que precisa ser feito, uma melhoria no comportamento e no desempenho, deixando bem evidente a importância que a comunicação, clara e inequívoca, exerce sobre os indivíduos em uma organização.

Robbins (2001, p. 5), ao colocar o gerente como o responsável pela análise do desempenho do funcionário, acredita que essa tarefa deva ser concebida mais como uma atividade de aconselhamento do que como um processo de julgamento.

O gerente tem um papel relevante na análise do desempenho, como condutor da própria auto-avaliação do funcionário, estimulando-o a corrigir as deficiências, informando aspectos de seu desempenho que ele precisa melhorar.

Se o indivíduo tem percepção acurada de si, então, pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística.

O desempenho adequado da organização é possível através do equilíbrio da necessidade de conseguir trabalhar e manter a moral das pessoas num nível satisfatório.

2.8 O Papel do Gerente

As novas teorias da administração definem o gerente como responsável por resultados que contribuem para o alcance dos objetivos da organização, desempenhando um conjunto de papéis e adotando, no seu dia a dia, uma série de comportamentos em atividades interdependentes e dinâmicas.

Moreira (1997, p.16) vê o gerente como um difusor e gerenciador das informações disponíveis, já que estando em contato com o meio ambiente, compartilha e distribui as informações consideradas importantes para a empresa e para a consecução do trabalho. O gerente também atua como um negociador, procurando soluções para as partes envolvidas, harmonizando responsabilidades e buscando a convergência de interesses.

Um importante papel do gerente é liderar o grupo para a realização de atividades e o de formação e manutenção do grupo.

A competência interpessoal do gerente é absolutamente necessária para o exercício pleno da função de liderança, sua capacidade de dar e receber informações é fator preponderante para o desempenho do grupo.

Mintzberg, *apud* Maximiano (1995, p. 70), diz que o gerente tem um importante papel de ligação que envolve a teia de relacionamentos que ele deve manter, principalmente com seus pares, vinculando sua equipe com as outras, fazendo um intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar. Ressalta também que o gerente ocupa um papel importante no sistema de informações organizacionais que envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a “rádio peão”. O gerente ocupa ainda o papel de monitor, que é o da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para o outro.

Maximiano (*op. cit.* p. 74) vê que, além da competência técnica, os conhecimentos mais importantes para um gerente envolvem o domínio de conceitos sobre o comportamento humano e sobre técnica de administração. A habilidade do gerente em trabalhar seu relacionamento com pessoas torna-se imprescindível para a eficácia organizacional.

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho de seus colaboradores e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados.

Segundo Robbins (1999, p. 3) toda organização contém pessoas, e é trabalho da gerência dirigir e coordenar estas pessoas. Quando os gerentes motivam seus colaboradores estão dirigindo as atividades de outros, selecionando os canais de comunicação mais eficazes ou resolvendo conflitos entre seus membros.

2.9 Eficácia organizacional

Todo o estudo, que envolve comunicação organizacional e desempenho humano, busca a eficácia organizacional.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 333) explicam eficácia organizacional como uma medida de sucesso da organização na consecução de suas metas e objetivos que podem incluir alvos como rentabilidade, crescimento, participação do mercado, qualidade do produto. A organização que não realiza suas metas é ineficaz porque não está cumprindo seu propósito. Além de medir esse sucesso, é importante satisfazer a demanda dos clientes, se a empresa não consegue atingir este ponto, está com sua eficiência debilitada, porque esta perda de recurso ameaça sua sobrevivência.

Hampton (1992, p. 100) vê que o “bater papo” pode parecer uma perda de tempo a alguns gerentes, mas, nas condições certas, pode economizar despesas, contribuindo para a eficácia organizacional.

Lakatos (1997, p. 51) entende a eficácia organizacional como algo que estimule a cooperação entre grupos e evite a disputa destrutiva, aquela em que as pessoas constantemente trabalham umas contra as outras, ao contrário das construtivas, inevitáveis e sadias. A empresa deve desenvolver dispositivos de controle de desempenho, esquemas de treinamento, para absorção de ideais e valores próprios, pois, conseguindo estes objetivos, obtém-se a eficácia.

2.10 Motivação e satisfação no trabalho

Observar que fatores podem motivar ou não o indivíduo para o trabalho e que a comunicação pode ser um desses fatores torna-se importante conhecer seu significado. A pessoa motivada para o trabalho tem disposição favorável para perseguir metas e realizar tarefas e, entender quais são as razões ou os motivos que influenciam o desempenho das pessoas no trabalho é fundamental para o sucesso organizacional.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, mover, que indicam um

conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento (MAXIMIANO, 1995, p. 318).

A motivação é intrínseca, está dentro de cada um, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca a motivação (VERGARA, 2000, p. 42).

A intensidade da motivação é experimentada por cada pessoa, não sendo generalizável. As pessoas são motivadas por valores diferentes, necessidades diferentes, formação profissional diferente e objetivo de vida diferente. É papel do gerente compreender e aceitar essas diferenças.

Lima e Teixeira (2000, p. 48) dizem que a motivação humana está ligada ao grau de interesse que a pessoa tem em determinada situação, assunto ou fato, e que o gerente ao fornecer informações aos seus subordinados constitui-se na forma mais efetiva de garantir a dedicação destes à empresa e conseqüentemente ao trabalho.

A satisfação é confundida, muitas vezes com motivação, o que pode ser diferenciado; a primeira sendo algo que satisfaça o indivíduo em um determinado momento, e em outro não; a segunda é intrínseca ao indivíduo independente se alguma coisa não o satisfaz naquele momento.

Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral, ou simplesmente, o quanto ela gosta de seu trabalho. O indivíduo pode estar insatisfeito com salários e benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e o apoio do gerente (SPECTOR, 2002, p. 221-222).

A utilização dos termos motivação e satisfação como sinônimos proliferou tanto na literatura administrativa contemporânea, que muitos administradores passaram acreditar que poderiam motivar seus empregados satisfazendo suas necessidades, sendo considerado uma disparate acadêmico, pois a motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essa necessidade. Quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação, associado com a necessidade em questão (ARCHER, 1989, p. 27).

Características pessoais, no entanto, são importantes para o desempenho no trabalho e podem afetar sua capacidade de realizá-lo, tais como, habilidade, conhecimento técnico, ambiente propício, apoio na realização de tarefas, feedback da gerência, influem na motivação do funcionário para trabalhar com afinco. À medida que suas habilidades resultem em recompensas correspondentes, sua motivação para o bom desempenho aumenta (SPECTOR, 2002, p. 255).

2.11 Estudos recentes

Brandão (2001, p. 08-15) trabalhou a variável desempenho como fator importante para o desenvolvimento de competências. As competências humanas e as competências da organização, associadas, fazem da gestão de desempenho e da gestão de competências, fato estratégico para atingir os objetivos da organização. É um estudo baseado somente em revisão de literatura. A fundamentação de seus estudos, ao final, propõe uma nova abordagem conceitual que procura estabelecer um caráter de complementaridade e interdependência entre a gestão de competências e a gestão de desempenho.

Santos (2000, p. 01-189) identificou a cultura como fator básico para o desempenho organizacional (neste estudo tratado como desempenho econômico-financeiro). Este estudo foi realizado com o objetivo de estudar o desempenho global das empresas brasileiras, tendo como espaço de análise o setor têxtil de fiação.

Os resultados apontaram para a existência de uma correlação positiva entre força cultural e desempenho, isto é, à medida que aumenta a força cultural, aumenta também o desempenho, e que cada uma dessas variáveis podem estar correlacionadas com o tamanho da empresa. Enquanto que em uma cultura fraca ocorre pior desempenho, em uma cultura forte o desempenho é altamente positivo.

Benitez (2001, p. 01-251) identifica o papel relevante do gerente como facilitador no intercâmbio da comunicação interpessoal, gerando um desempenho eficaz e criando o conhecimento organizacional. Esta pesquisa foi realizada com cinquenta gerentes de uma organização X. A pesquisa foi formulada a partir de que os indivíduos para adquirirem conhecimento necessitam da comunicação e que grande parte dos problemas que afligem e causam transtornos nas organizações são provenientes de uma comunicação deficiente. Esta pesquisa identificou que o papel do gerente no compartilhamento de conhecimentos alavanca e maximiza o capital humano.

Winiiecki (1999, p. 01-13) em seus estudos, buscou examinar a apreensão do comunicador (AC) e apreensão de receptor (AR) no contexto de uma organização atual, e identificou que alguns indivíduos sofrem ansiedade derivada do medo de receber ou transmitir comunicação. E que essa ansiedade pode ser uma característica ou estado derivado de uma experiência individual desconfortável.

Este estudo foi realizado em uma empresa X, com quinhentos funcionários, de diferentes níveis hierárquicos.

Detectou-se que tanto o remetente quanto o receptor da mensagem tem um alto nível de ansiedade, associado à expectativa da mensagem.

Foram examinados os efeitos de semelhança percebidos em relação à ansiedade de comunicação, durante entrevistas.

O estudo concluiu que o indivíduo que se sente apreensivo ao se comunicar com alguém, tem uma situação semelhante quando recebe informações. Verificou-se ainda que os indivíduos em baixa posição hierárquica ficam apreensivos ao se comunicar e que embora tenham valiosas informações e sugestões não são solicitados para contribuir pelo alto nível hierárquico, dividindo essas informações com outras pessoas do mesmo nível.

3 PROPOSIÇÃO

Administrar é dirigir pessoas por intermédio de outras pessoas. Esta norma básica da ciência da administração só pode ser eficientemente concretizada, caso exista um sistema racional de comunicação. Em todo o percurso da pirâmide administrativa empresarial, a rapidez, a veracidade e a fidelidade da informação dependem das pessoas que a recebem e a transmitem.

O conhecimento de um administrador terá pouco valor prático se ele não conseguir transmiti-lo. É nesse sentido que o gerente necessita aprimorar seu conhecimento na pessoa do colaborador. Isto não é uma arte, mas um estudo permanente, onde o exercício da comunicação resultará no aprimoramento do gerente na relação com seus colaboradores e na conseqüente melhoria da organização.

A comunicação tem em si, como aglutinada, a invariável participação do homem com suas emoções, reações, e todas as mais variadas feições do seu comportamento.

Nas organizações, a própria divisão do trabalho infere a especialização, a seqüência lógica das tarefas, etc., estabelecendo íntimas ligações entre os diversos canais de comunicação, quer para consecução de uma simples tarefa ou para uma decisão importante.

Hoje se vive uma sociedade organizada, com suas bases e regras próprias que variam sob as mais diversificadas pressões dos seus integrantes, atendendo a um processo de extrema agilidade tecnológica que dá, ao homem, um insaciável desejo de prosseguir à busca de uma evolução que satisfaça as suas convicções e necessidades.

Na era da informática ou da robótica, as relações comunicadoras dos componentes de uma organização formal se constituem como base indispensável ao funcionamento de um sistema coordenado de esforços, que termina por um objetivo comum a que todos concordam e se propõe.

As habilidades individuais dos gerentes e colaboradores nos relacionamentos podem inferir no desempenho adequado dos papéis assumidos, harmonizando o cargo com os interesses da empresa, bem como, às pessoas e situações.

A comunicação, aplicada à administração, dá um realce muito característico ao que se propõe, e se resume em ativar o processo decisório por meio de ordens para que agilizem e tornem concretas as metas, objetivos, etc., cujas implicações derivam em dar, receber e interpretar informações.

A comunicação bilateral dá origem ao relacionamento gerente-colaborador visando interesses comuns de entendimento e em observância aos objetivos com os quais concordam mutuamente, isto é, os de realizarem tarefas ou serviços, procurando atingir o desempenho ideal aos propósitos organizacionais.

A variável comunicação, embora se perceba sua importância pela revisão apresentada, não se conhece estudos que trabalhem sua ligação com a variável desempenho, razão desta contribuição acadêmica no estudo destas duas variáveis no trabalho apresentado.

Uma vez que se possui instrumentos que medem o desempenho dos colaboradores nas organizações e múltiplas maneiras de se tentar elevar o desempenho humano, definiu-se como hipótese desta dissertação que a forma de comunicação utilizada pelos gerentes da Empresa X nem sempre tem facilitado a comunicação entre os mesmos e seus colaboradores, gerando conflitos e inibindo o desempenho humano dos colaboradores do setor produtivo desta fábrica.

Possuir instrumentos que possam medir o que leva um profissional a melhorar o seu desempenho, é um desafio de todas as organizações. Trabalhar com a hipótese de que a comunicação organizacional ocupa um papel de destaque nesse desempenho é de extrema valia para uma nova diretriz das organizações.

Além da possibilidade de aplicações práticas para a gestão da empresa, objeto de estudo, a pesquisa poderá agregar descobertas aos estudos organizacionais, à medida que confronte estas duas fontes: comunicação organizacional e desempenho humano.

A revisão teórica direciona que a comunicação pode ser um fator de influência no desempenho humano, partindo do princípio que o indivíduo alavanca seu potencial quando é elogiado e valorizado pelo seu trabalho.

No sentido de explorar o impacto da comunicação organizacional no desempenho humano, define-se como objeto de estudo o seguinte: **Será que o processo e a forma de comunicação da empresa X, utilizada pelos seus gerentes e colaboradores, vêm estimulando estes colaboradores a melhorarem seu desempenho, facilitando o diálogo entre as partes e permitindo assim que a empresa alcance seus resultados de maneira eficiente (fazer o que tem que ser feito) e eficaz (fazer o que precisa ser feito)?**

3.1 Espaço de análise

Taubaté teve sua expansão industrial na década de 80, com implantação de muitas indústrias. Criaram-se, no município, muitos distritos industriais, isto é, grandes áreas destinadas somente à indústrias de pequeno, médio e grande porte.

A organização, foco deste estudo, está localizada no distrito industrial de Piracangagua, onde a maior parte das indústrias instaladas, pertencem ao mercado de autopeças.

O espaço de análise é um ambiente organizacional onde as relações entre os indivíduos são conduzidas, muitas vezes, por situações estressantes por se tratar de uma indústria de autopeças, com atendimento exclusivo à montadora de automóveis.

Seus principais clientes são: General Motors, Delphi, Visteon, Ford, Volkswagen.

A empresa X teve seu início de atividade na região em 1998. É uma empresa de sociedade limitada, situada estrategicamente (pela proximidade das montadoras de automóveis) na cidade de Taubaté, Vale do Paraíba, São Paulo, com 80% do seu capital de origem espanhola.

A estrutura da empresa é composta de três diretores, quatro gerentes, cento e trinta e seis colaboradores do setor produtivo, divididos em várias células de produção, e dez administrativos.

4 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova, uma reflexão sobre a atividade científica que está sendo desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa atividade (DENCKER, DA VIÁ, 2001, p. 49).

O objetivo da metodologia é o de ordenar a investigação, de maneira a controlar os elementos que podem ser controlados, visando aumentar a probabilidade de aproximação entre a realidade e suas interpretações. As abordagens metodológicas serão explanadas, justificando sua escolha.

A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade (MINAYO, 1993, p. 16).

4.1 Metodologia Qualitativa

É importante o uso da metodologia qualitativa nas ciências administrativas, onde com proximidade dos fenômenos culturais humanos, mais singulares se tornam os fenômenos em administração, facilitando a compreensão e a tomada de decisões (SAMPAIO, 2001, p. 19).

A metodologia qualitativa, neste estudo, foi utilizada para analisar os discursos livres dos gerentes e colaboradores da empresa X, contribuindo de forma direta na solução das questões organizacionais, apontando para falhas administrativas e sugerindo melhorias. As narrativas desses sujeitos trará à tona o que eles pensam sobre comunicação e desempenho, possibilitando a construção de um novo direcionamento organizacional, à partir dos resultados.

A metodologia qualitativa vai buscar uma compreensão particular do sujeitos estudados: verificar seu entendimento sobre comunicação, como se processa a relação de comunicação entre os gerentes e colaboradores da empresa X, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados. Para este estudo todos os fenômenos serão igualmente importantes e preciosos: a constância das manifestações e sua ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio (RAMPAZZO, 2001, p. 64).

Oliveira (2001, p. 116) e Rampazzo (2001, p. 61) elucidam a importância da reflexão quando da metodologia qualitativa não ser colocada em oposição à

quantitativa. O que existe é a busca de uma adequação de métodos e das técnicas ao objeto a estudar. Existem domínios qualificáveis e outros quantificáveis.

A metodologia qualitativa pode gerar conclusões ricas e interessantes no estudo da relação comunicação organizacional e desempenho humano, servindo para descrever e explanar os estudos. Neste sentido pode-se explorar melhor e mais profundamente as ambigüidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional dessa empresa X e seus gerentes e colaboradores (SANTOS, 2000, p. 46).

Sendo uma das características da metodologia qualitativa buscar entender os fatos, a partir da interpretação do que fazem os sujeitos em sua vivência cotidiana, no seu ambiente natural, neste caso, gerentes e colaboradores, a realidade desses sujeitos da empresa X será conhecida a partir do entendimento que eles atribuírem, em suas falas, sobre comunicação organizacional e desempenho humano (MARTINELLI, 1999, p. 23).

Com a compreensão da realidade pode-se apresentar contribuições no processo de mudanças, criação ou formação de opiniões do grupo de gerentes e colaboradores, e permitir em maior grau de profundidade a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes destes indivíduos (OLIVEIRA, 2001, p. 116).

Além disto, pode-se também responder a questões muito particulares, trabalhando com o universo dos significados, e buscando na relação comunicação e desempenho um espaço mais profundo de entendimento (MINAYO 1993, p. 75).

A metodologia qualitativa, no entanto, tem alguns vieses que lhe são inerentes, e que muitas vezes a torna limitada dentro de um determinado contexto. É um estudo que dificulta o estabelecimento de comparações entre organizações e raramente tentam explicar as relações entre variáveis supostamente relevantes, além das investigações não pisarem em um terreno firme quanto às conclusões obtidas, por causa do inevitável grau de controle sobre os efeitos das variáveis independentes (SANTOS, 2001, p. 46-47).

Contudo, apesar das limitações, a metodologia qualitativa se adapta às descrições em esferas mais limitadas, ou seja, no que se insere essa dissertação, o estudo de caso.

Para captar a realidade, à partir da fala dos sujeitos, escolheu-se a análise de conteúdo, e em seu interior a análise temática, onde da leitura flutuante sobre as falas, surgirão os temas que serão utilizados para compreensão das relações entre comunicação organizacional e desempenho humano.

4.1.2 Análise de Conteúdo

Pelo motivo da análise de conteúdo não ser visto como um instrumento, mas um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, será utilizada neste estudo sobre comunicação e desempenho, procurando extrair das falas dos sujeitos as relações que fundamentem o estudo (BARDIN ,1977, p.31).

A análise de conteúdo será relevante para analisar depoimentos dos gerentes e colaboradores, no sentido de levantar o universo vocabular do grupo. Em qualquer tipo de comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor, neste estudo representado pelos gerentes e colaboradores, deverá ser descrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo (MINAYO , 1993, p.75), (BARDIN, 1993, p. 75).

Dentro da análise de conteúdo, far-se-á uso da análise temática, que buscará descobrir o núcleo do sentido que compõe a comunicação entre os gerentes e colaboradores, e cuja presença, ou frequência de aparição das palavras que forem auferidas, poder significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido que é o estudo da influência dessa comunicação no desempenho humano (BARDIN ,op. cit., p. 105).

A análise temática vai buscar nas falas dos respondentes outros entendimentos, com aprofundamento na leitura das respostas, permitindo assim, extrair temas que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. O tema é a unidade do significado que se liberta naturalmente de um texto analisado e pode resultar em várias afirmações ou proposições.

Segundo Minayo (1993, p.75) o tema é uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão, sendo que, somente por meio da leitura e releitura das falas dos sujeitos será possível elencar um conjunto de temas para formulação de hipóteses.

A análise dos temas será a busca pelo entendimento, pela captação do problema, pela compreensão das relações que permeiam a comunicação organizacional e o desempenho humano.

As categorias serão formuladas pelos temas que surgirão, à partir da leitura flutuante, sobre comunicação organizacional e desempenho humano, fornecendo, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.

A classificação desses elementos em categoria será pela investigação do que cada um tem em comum com o outro. Será efetuado o agrupamento, depois de identificado essa relação, criando as categorias para análise (BARDIN, 1993., p. 118).

No sentido de também compreender o modo como a comunicação organizacional funciona e se relaciona com o desempenho, suas ancoragens e implicações no desempenho, far-se-á uso do mapa de associação de idéias, tal como orientado por Spink (1999, p. 124,129-145), quando trata de estudo de caso, buscando representação dos mecanismos cognitivos e afetivos dos sujeitos.

Os resultados referentes às questões de número 01 ao número 05 serão demonstradas, percentualmente, nas tabelas do capítulo 5.

A busca pela resposta da proposição fundamental, da idéia defendida, que é a influência da comunicação organizacional no desempenho humano, realizada pela análise das falas produzidas, nas questões de número 06 a 11, será construído não de um objeto, de um fato determinado, mas das relações variadas entre esses elementos de estudo, discutidos pela análise temática.

4.2 Estudo de caso

O estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados de sua vida (RAMPAZZO, 2001, p. 73).

O estudo de caso voltado à realidade objetiva, investiga e interpreta os fatos sociais que dão contorno e conteúdo a essa realidade. A captação da expressividade humana e a objetividade em atividades cotidianas, como o estudo realizado em um setor produtivo, amparado por uma rotina, onde os informantes vivem seu papel como atores principais neste palco, propõe a exploração e aprofundamento dos dados, transcendendo a realidade investigada, com caráter lógico e apoiado em referências teóricas.

O estudo de caso constitui-se numa unidade dentro de um sistema mais amplo, neste caso, no interior da empresa X: um grupo de gerentes e colaboradores de uma célula produtiva, o que se quer estudar é algo singular, que é, como se processa as relações de comunicação entre eles e sua possível influência no desempenho humano dos envolvidos. Sua característica é a descoberta, é retratar a realidade de forma completa e profunda (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p.188).

A empresa escolhida para este estudo é aqui designada como EMPRESA X, uma fabricante de autopeças, localizada em Taubaté, com cento e cinquenta e três funcionários atualmente, sendo três diretores, quatro gerentes, cento e trinta e seis operacionais e dez administrativos.

A escolha do estudo de caso é justificada pelo tipo de mercado da EMPRESA X onde tanto os gerentes quanto seus colaboradores sofrem pressões das grandes montadoras para cumprirem prazos de entrega.

Verificar como se processa a comunicação no setor produtivo em um ambiente com esse perfil e avaliar o desempenho pessoal dos envolvidos, influenciados pelos processos de comunicação utilizados, é de grande valia para o alcance dos objetivos desta organização.

Vergara (2000, p. 49) define que o ambiente onde processa o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, neste caso a empresa X, entendida como uma família, uma pessoa, um produto, uma empresa, um órgão público ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

O estudo de caso será aplicado pelo motivo da pesquisa ser desenvolvida a partir da análise da empresa X, isto é, em uma determinada organização, embora seja mais comumente usada neste caso, pode ser desenvolvido em qualquer outro contexto que retrate a situação encontrada e proponha uma solução/mudanças no contexto analisado (TACHIZAWA, MENDES, 1998, p. 49).

4.3 Instrumento para a coleta de dados

Vergara (2000, p. 54) define que na coleta de dados deve ser informado ao pesquisado como você pretende obter dados de que precisa para responder ao problema, correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como, de justificar a adequação de um ao outro.

O instrumento escolhido para este estudo foi o questionário, por entender ser o adequado para aplicabilidade no universo a ser pesquisado, com abordagem direta dos pontos relevantes da pesquisa, que é a Comunicação Organizacional e o Desempenho Humano, e por consistir em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema deste estudo.

Além disso, o questionário foi um instrumento de grande peso à descrição verbal realizada pelo informante, para obtenção de informações sobre comunicação

organizacional e desempenho humano no ambiente organizacional pesquisado (DENCKER, DA VIÁ, 2001, p. 162).

O questionário teve como vantagem permitir uma facilidade na coleta de dados, não exigindo a presença do entrevistador, pois pôde ser respondido diretamente pelo entrevistado, possibilitando respostas mais reais, em razão do anonimato, podendo ser respondido em hora mais favorável ao pesquisado e atingindo simultaneamente um maior número de pessoas.

Embora o questionário não seja reconhecido como a técnica apropriada na metodologia qualitativa, mas, que também os depoimentos orais acabam sendo inibidores, o que poderia vir a causar uma coleta de dados viesada pela própria exposição dos gerentes, a observação assistemática do campo de análise e informações obtidas com profissionais de recursos humanos da empresa X, e com a psicóloga “Beta”, optou-se por essa técnica para que deixasse, principalmente a categoria de gerentes, mais livres para expor suas opiniões e posicionamento em relação ao processo de Comunicação e Desempenho, não gerando constrangimentos.

No sentido de adequar o instrumento para a captação das opiniões e percepções dos sujeitos ao impacto da comunicação organizacional no desempenho humano, um bloco de questões abertas foi organizado, como se explica à frente.

Não foi percebida nenhuma desvantagem, pois a estrutura apresentada foi de interesse dos informantes e todos foram devolvidos devidamente respondidos.

Os questionários foram aplicados nos gerentes e colaboradores, ambos do setor produtivo. Toda a proposta de indagação do questionário foi baseada na busca da elucidação da relação entre: comunicação organizacional e desempenho humano.

No APÊNDICE A, apresenta-se o questionário padrão que foi aplicado nos colaboradores e nos gerentes.

Na entrega do questionário aos respondentes, foi anexado um Termo de Consentimento (APÊNDICE B), garantindo o seu anonimato e total sigilo, contribuindo para a liberdade nas respostas.

O questionário encontra-se organizado em 03 blocos:

Bloco 01 - Perfil do sujeito investigado: consta das questões de número 01 a 04, buscando obter informações gerais sobre o pesquisado, como gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de empresa.

Bloco 02 - Posicionamento dos gerentes e colaboradores sobre comunicação e desempenho: consta da questão de número 05 onde se optou por um questionário com

25 afirmativas, solicitando ao informante fazer a opção baseada na alternativa proposta, conforme o modelo , colocando um X na resposta que se aplica ao seu caso, conforme apresentação correspondente ao item 01 da questão 05:

Tabela:

5- Concordo totalmente
4- Concordo parcialmente
3- Não concordo nem discordo
2- Discordo parcialmente
1- Discordo totalmente

Exemplo do item 01 da questão 05:

1	Confio nas informações prestadas pela empresa.	1	2	3	4	5
----------	--	----------	----------	----------	----------	----------

Na questão número 05 do questionário buscou-se conhecer, tanto dos gerentes como dos colaboradores, o grau de confiança nas informações prestadas pela empresa (1), o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho (2/10/14/16), satisfação pelas informações e apoio para realização do trabalho (3/11), conhecimento do papel que lhe cabe na organização (17/22/25), eficiência dos meios de comunicação utilizados (4/15/18), relacionamento interpessoal com o gerente (5/7/12/21), influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação (8/9/19/20), capacidade técnica para realização das tarefas (6), motivação para o trabalho (13/23/24).

Bloco 03 - Percepção dos sujeitos quanto às relações entre comunicação e desempenho: representada pelas questões de nº 06 a 11, onde se optou por uma proposta de questões abertas avaliativas/opinativas. Nas questões indagou-se sobre os tipos de comunicação que veiculam na empresa, avaliação do desempenho pessoal, o relacionamento interpessoal entre gerentes e colaboradores, como a comunicação com o gerente pode influenciar o desempenho do colaborador e o quê o colaborador e o gerente entendem por comunicação e desempenho.

As questões abertas de 06 a 10 fizeram com que os indivíduos pesquisados expusessem suas opiniões de maneira livre (APÊNDICE C e D), enquanto que a questão 11 teve a expressão indutora: comunicação e desempenho, com o intuito de conhecer e compreender os processos e verificar a proximidade e distanciamento conceitual entre os sujeitos e entre estes e os conceitos preconizados pelos pesquisados (APÊNDICE E).

A expressão indutora pode acarretar várias palavras induzidas, podendo orientar a análise para as estruturas de encadeamento da associação (BARDIN, 1977, p. 57).

Para a aplicação do questionário, foi realizada uma reunião, com os gerentes e colaboradores, para dirimir as dúvidas em relação às questões.

Os questionários foram colocados em um envelope, juntamente com o termo de consentimento, e entregue a cada um dos pesquisados, que puderam levar para responder fora da empresa e retornaram no dia seguinte com todos respondidos.

O questionário foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté em 10 de Maio de 2002 e aplicado em 20/08/2002 na empresa X, após validação pelo pré-teste.

4.4 Sujeitos da investigação

Os sujeitos da pesquisa foram três gerentes e dez colaboradores do setor produtivo da empresa X.

O objetivo da pesquisa foi exposto aos gerentes e colaboradores, em uma reunião nas dependências da empresa, onde foram convidados 10 colaboradores e 03 gerentes que quisessem participar do projeto, considerando o interesse em colaborar.

No Brasil, segundo Soares, et al (2001, p.103), os colaboradores do setor produtivo, embora sejam pouco ouvidos, conhecem os problemas da organização, e o propósito deste estudo foi estudar como os gerentes dessa empresa X se comunicam com seus colaboradores, extraindo dados interessantes das falas desses sujeitos.

Os gerentes e colaboradores da empresa X são os sujeitos da pesquisa, pois exercem suas funções nas células produtivas, pertencendo a um universo homogêneo, isto é, sofrem as mesmas influências do meio em que estão inseridos, sendo então, representativos deste universo.

Uma vez que a representatividade depende se os dados são homogêneos, ou seja, se as diferenças entre as várias categorias que compõe o conjunto total de dados não são significativas, qualquer parte que se observe desse grupo é representativo do todo (DENCKER E DA VIÁ, 2001, p. 117).

Pela própria ordem da pesquisa qualitativa de não se basear em critério numérico para garantir representatividade, a escolha dos sujeitos baseia-se no pressuposto de que tudo o que será observado e considerado como características destes

sujeitos é peculiar de todo o conjunto de sujeitos que não pudermos observar, levando em conta que o grupo selecionado partilha o mesmo espaço da pesquisa do grupo não selecionado (MINAYO, 1993, p. 43).

Considerando que a dissertação tem uma abordagem predominantemente qualitativa, a representatividade é também qualitativa, não exigindo um projeto amostral. A representatividade não está na busca de medidas estatísticas, mas na aproximação dos significados, de vivências; não trabalhar com amostra aleatória, mas sim, compor intencionalmente um grupo de sujeitos que tenha uma referência grupal.

A representatividade do sujeito do estudo está amparada na concepção do sujeito coletivo, isto é, considera-se que a forma de expressar dos gerentes e colaboradores, sobre comunicação e desempenho, é típica do conjunto de vivência do seu grupo, sendo que o que é importante não é o número, mas o significado que esses sujeitos têm, em função do que está se buscando com o estudo.

4.5 Pré-teste dos instrumentos

O questionário foi aplicado em dois gerentes e cinco colaboradores de outro universo semelhante ao espaço de análise, a fim de se corrigir as possíveis falhas antes da aplicação final. Esta etapa foi fundamental para elucidação das primeiras dúvidas.

As questões de nº 01 a 04 foram respondidas sem dificuldades. A questão de nº 05, segundo constatação após a pesquisa e indagação aos pesquisados, teve um entendimento claro sobre a finalidade pretendida. As questões de nº 06 a 11, onde poderiam ter surgido dúvidas, por serem abertas, atenderam ao objetivo pretendido.

Foi detectada uma dificuldade dos pesquisados na interpretação da tabela de opções da questão de nº 05, que exigiu uma explanação de que a tabela não poderia ser invertida, pois causaria uma alteração na ordem dos valores das respostas; entendidos os propósitos, eliminaram-se as dúvidas.

4.6 Análise e interpretação dos dados

O objetivo da análise é sumariar as observações sistematizadas, organizadas durante o processamento dos dados, procurando dar condições que permitam oferecer respostas aos problemas da pesquisa. O da interpretação é procurar conferir um sentido mais amplo às respostas encontradas pela pesquisa, estabelecendo a relação entre elas e

outros conhecimentos existentes na literatura sobre comunicação organizacional e desempenho humano (DENCKER, DA VIÁ, 2001, p. 170).

A análise dos dados ocorreu em dois momentos:

- 1) Para os blocos 01 e 02, fez-se uso de tabelas demonstrativas, baseadas nas respostas do questionário aplicado, do perfil dos sujeitos, e de suas opiniões quanto ao grau de confiabilidade nas informações prestadas pela empresa, bom relacionamento com os colegas de trabalho, apoio para realização das tarefas, conhecimento do seu papel na organização, eficiência dos meios de comunicação da empresa, relacionamento interpessoal, influência no desempenho pela comunicação, capacidade técnica para realização das tarefas e motivação para o trabalho.
- 2) Para o bloco 03, fêz-se uso da análise temática como explicitada no item 4.1.

A interpretação do conjunto de dados tem como suporte o referencial teórico metodológico apresentado no capítulo 2 – Revisão de literatura.

A questão de número 11, para os gerentes e colaboradores, contém a seguinte expressão indutora : **comunicação e desempenho**. Como a intenção da expressão indutora é identificar como o sujeito exprime o sentido dado a comunicação organizacional e desempenho humano foi organizado um mapa de associação de idéias sobre comunicação organizacional e desempenho humano presente nos discursos, pontuando as relações entre os elementos cognitivos, as práticas e os instrumentos afetivos, tal como orientado por SpinK (1999, p.117-145).

O teor das respostas das questões de número 06 a 10 foi representado em um quadro, com todas as manifestações dos respondentes (APÊNDICE C e D). Na questão de número 11 foi apresentado um quadro com todas as palavras emergidas nas respostas e a freqüência com que foram mencionadas (APÊNDICE E).

5 RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo têm como finalidade analisar o grupo estudado, não caracterizando que o resultado se aplique a outros grupos ou a outras organizações.

Espera-se que os resultados apresentados respondam ao objeto de estudo deste trabalho: a influência da comunicação organizacional no desempenho humano na relação entre gerentes e colaboradores.

Alguns resultados mostrados pela pesquisa já possuem definições, tais como faixa etária, gênero, tempo de empresa, escolaridade, mas, outras questões inferiram uma análise mais profunda, pois dependeram das falas dos pesquisados.

Os resultados das questões de número 01 a 05 serão apresentados mediante tabelas, com os percentuais obtidos nas respostas. A função das tabelas é demonstrar os resultados, facilitando a visualização. As questões de número 06 a 10 pelos temas emergidos da análise temática e a questão de número 11 pela associação das palavras, que surgiram da indução sobre o entendimento de comunicação e desempenho, pelos gerentes e colaboradores.

Para efeito deste estudo os colaboradores serão identificados, quando forem mencionados, por C1, C2...C10, e os gerentes por G1, G2 e G3, conforme codificado no questionário aplicado.

No sub-capítulo 5.1 serão apresentados os resultados do bloco 1, no 5.2 os resultados do bloco 2 e no 5.3 os resultados do bloco 3.

5.1 Perfil dos Sujeitos

No Brasil as indústrias absorvem muito pouco a mão de obra feminina nos cargos de gerência, principalmente em áreas produtivas, como evidenciado neste estudo, que a população dos gerentes é 100% são do gênero masculino (tabela 1).

Os colaboradores pesquisados na empresa X contam com um número expressivo de 80% do gênero masculino, e 20% do gênero feminino, demonstrando a inserção da mulher em setores produtivos nas indústrias, cenário que era predominantemente masculino no segmento de autopeças (tabela 1).

Tabela 1 - Gênero

GÊNERO	GERENTES		COLABORADORES	
	N	%	N	%
Masculino	3	100	8	80
Feminino	0	0	2	20
TOTAL	3	100	10	100

Os gerentes encontram-se na faixa etária de 31-35 anos com um total de 67%, deixando em evidência que a empresa possui um corpo gerencial jovem, isto em razão de uma nova dinâmica na ocupação destes cargos e na busca dos jovens pelo conhecimento, pelo aprendizado contínuo, capacitando-se para a ocupação de cargos gerenciais, antes ocupados por profissionais que faziam carreira na empresa pelo tempo de trabalho exercido. Os colaboradores estão na faixa etária predominante de 26-30 anos com 40%, havendo uma distribuição nas outras faixas de 41-45 anos com 30%, de 20-25 anos com 20% e de 36-40 anos com 10% (tabela 2).

A faixa etária que ocupa cargo de liderança está mais jovem, consequência da reestruturação das organizações, onde a integração às inovações tornou-se fator de sobrevivência e permanência no trabalho.

Tabela 2 - Faixa Etária

IDADE	GERENTES		COLABORADORES	
	N	%	N	%
20 - 25	1	33	2	20
26 - 30	0	0	4	40
31 - 35	2	67	0	0
36 - 40	0	0	1	10
41 - 45	0	0	3	30
TOTAL	3	100	10	100

No grau de escolaridade observou-se uma situação onde 67% dos gerentes possuem somente o curso médio completo e 33% o superior incompleto, enquanto que nos colaboradores 10% já tem o superior completo, 40% tem o superior incompleto e 50% tem o ensino médio completo (tabela 3).

Esta situação configura uma situação de alerta para a organização no que tange a preparação acadêmica do seu corpo de gerentes. A concorrência entre profissionais tende a crescer, exigindo cada vez mais diferenciais curriculares, acirrando a disputa no mercado.

Tabela 3 - Escolaridade

GRAU	GERENTES		COLABORADORES	
	N	%	N	%
Fundamental incompleto	0	0	0	0
Fundamental completo	0	0	0	0
Médio incompleto	0	0	0	0
Médio completo	2	67	5	50
Superior incompleto	1	33	4	40
Superior completo	0	0	1	10
TOTAL	3	100	10	100

A empresa está em operação desde 1998, os gerentes em sua totalidade trabalham na empresa a mais de 03 anos, o que configura que acompanharam a empresa desde o início (tabela 4). Os colaboradores compreendem 50 % de 01-03 anos e 50% acima de 03 anos, o que estabelece uma relação de conhecimento da estrutura organizacional.

Tabela 4 - Tempo de empresa

PERÍODO	GERENTES		COLABORADORES	
	N	%	N	%
< 06 meses	0	0	0	0
06 meses - 1 ano	0	0	0	0
01 ano - 03 anos	0	0	5	50
> 03 anos	3	100	5	50
TOTAL	3	100	10	100

5.2 Confiabilidade nas informações prestadas pela empresa e satisfação e apoio para realização das tarefas

A empresa tem que passar informações aos seus integrantes de modo que os mesmos tenham confiança e se empenhem nas metas organizacionais. Na empresa X pesquisada, os 80% dos colaboradores concordam parcialmente no grau de confiança das informações prestadas pela empresa (tabela 5). Embora seja um número representativo no processo de escolha, nota-se existir uma certa dúvida com relação à concordância plena.

Tabela 5 - Confiança nas informações prestadas pela empresa – colaboradores

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	1	10
Concordo parcialmente	8	80
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	1	10
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	10	100

Os gerentes, ao sentirem confiança nas informações prestadas pela empresa, passarão para seus colaboradores essa confiabilidade.

Os resultados mostram que 33% dos gerentes concordam totalmente terem confiança nas informações prestadas pela empresa e 67% concordam parcialmente (tabela 6).

Tabela 6 - Confiança nas informações prestadas pela empresa - gerentes

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	1	33
Concordo parcialmente	2	67
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	3	100

Percebe-se existir entre os gerentes e colaboradores uma dúvida na confiança das informações, pela indicação expressiva da concordância parcial.

Moreira (1997, p. 46-47) vê que as formas de comunicação de uma organização são importantes na eficácia das informações que são disseminadas. A informação é aquela que permite o conhecimento de algo, envolve um processo de redução de incerteza. É necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Chapman (1996, p. 131) vê no processo de aconselhamento do gerente, para realização de atividades, que se deve ajudar o colaborador na solução dos problemas, ouvir cuidadosamente e ajudar na escolha da melhor solução.

Os dados apontam que existe por parte dos colaboradores um grau desejável na satisfação pelas informações e apoio para realização das tarefas, quando 60% concordam parcialmente, 5% concordam totalmente, 10% não concordam nem discordam, 10% discordam totalmente e 15% discordam totalmente (tabela 7).

Tabela 7 - Satisfação pelas informações e apoio para realização das tarefas - colaboradores

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	1	5
Concordo parcialmente	12	60
Não concordo nem discordo	2	10
Discordo totalmente	2	10
Discordo parcialmente	3	15
TOTAL	20	100

O relacionamento do gerente com o colaborador estabelece uma dependência das percepções diretas entre eles, consequência da transmissão das informações.

Entre os gerentes, os resultados indicam que 25% concordam totalmente na satisfação pelo grau de informações passadas aos colaboradores, e 75% concordam parcialmente (tabela 8).

Tabela 8 - Satisfação pelo grau de informações passada aos colaboradores

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	1	33
Concordo parcialmente	2	67
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	3	100

Duck (2001, p. 123) acredita que a maioria das pessoas prefere obter suas informações a partir de seres humanos em quem confiam, alguém que eles acreditam que as informações são detalhadas e atuais, e que para a maioria dos funcionários, essa pessoa é o gerente.

5.3 Relacionamento dos colaboradores com os colegas de trabalho e do gerente com os colaboradores

Manter um relacionamento colaborativo e amigável é de extrema importância para o cumprimento das metas organizacionais.

No âmbito empresarial, essa competência esbarra numa série de barreiras, como comportamentos arraigados, descaso, entre outras.

Os resultados indicam haver uma harmonia neste relacionamento, onde 51% concordam parcialmente, 38% concordam totalmente, 3% não concordam nem discordam, 5% discordam totalmente e 3% discordam parcialmente (tabela 9).

Tabela 9 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	15	38
Concordo parcialmente	21	51
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo totalmente	2	5
Discordo parcialmente	1	3
TOTAL	40	100

O bom relacionamento da gerência com seus colaboradores é de extrema importância para o alcance das metas organizacionais.

Os resultados mostram que 25% concordam totalmente ter um bom relacionamento com os colaboradores, 58% concordam parcialmente e 17% não concordam nem discordam (tabela 10).

Tabela 10 - Bom relacionamento com os colaboradores

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	3	25
Concordo parcialmente	7	58
Não concordo nem discordo	2	17
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	12	100

A relação harmônica no ambiente de trabalho é importante para o alcance das metas organizacionais. Se tanto o gerente como o colaborador mostram uma parcial concordância no relacionamento, pode estar existindo uma falta de compartilhamento nos significados por meio da transmissão de mensagens. Um sistema de comunicação adotado por uma organização define a forma de transmissão e recepção de acordo com o relacionamento dentro da organização e com o grau de liberdade existente nas interações entre grupo e níveis hierárquicos (MOREIRA, 1997, p. 38-39).

Muitos pontos de conflito na organização estão diretamente ligados às dificuldades de relacionamento entre gerentes e colaboradores.

O objetivo do relacionamento interpessoal é provocar reações e estimular respostas. Quando não se comunica bem, não se especifica, e não se tem consciência da reação que irá provocar.

Na empresa X, 60% dos colaboradores concordam parcialmente com a afirmativa de um bom relacionamento interpessoal com o gerente, 15% concordam totalmente, 8% não concordam nem discordam, 3% discordam totalmente e 15% discordam parcialmente (tabela 11).

Tabela 11 - Bom relacionamento interpessoal com o gerente

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	6	15
Concordo parcialmente	24	60
Não concordo nem discordo	3	8
Discordo totalmente	1	2
Discordo parcialmente	6	15
TOTAL	40	100

Ter um bom relacionamento interpessoal diz respeito a compreensão das necessidades e motivações das pessoas e dos grupos e da vontade de agir para criar uma atmosfera de compreensão, ajustamento e colaboração por parte do grupo, evitando a existência de conflitos, resistências ou atritos.

Nos resultados, 42% dos gerentes concordam totalmente com a afirmativa de bom relacionamento interpessoal com os colaboradores, 50% concordam parcialmente e 8% discordam parcialmente (tabela 12).

Tabela 12 - Bom relacionamento com os colaboradores

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	5	42
Concordo parcialmente	6	50
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	1	8
TOTAL	12	100

A concordância parcial ,em maior número, dos gerentes e colaboradores pode levar à relação em que, muitas vezes, no ato de dar ordens para o cumprimento da tarefa, o gerente cria situações com as quais o colaborador sinta que seu papel se limita cumprir ordens, no campo profissional profissional.

Gramigna (2002, p. 127) diz que se deve levar em consideração que o ambiente organizacional é formado por pessoas únicas, com expectativas variadas e com propósitos diferentes.

5.4 Conhecimento do papel que lhe cabe na organização e capacidade técnica para realização das tarefas

Saber a importância do espaço que ocupa é aspecto motivador para o desempenho das funções. Como evidenciado na revisão de literatura, é importante que o indivíduo sinta que o que ele realiza é significativo, se ele sentir que o seu trabalho é indiferente, inclusive para ele próprio, se desinteressa, causando a falta de motivação para realizá-la.

Observa-se nas respostas dos pesquisados que 33% dizem perceber o seu papel, 30% concordam parcialmente, 10% discordam totalmente e 27% discordam parcialmente (tabela 13).

Tabela 13 - Conhecimento do papel que lhe cabe na organização - colaboradores

GRAU	COLABORADORES	
	N	%
Concordo totalmente	10	33
Concordo parcialmente	9	30
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	3	10
Discordo parcialmente	8	27
TOTAL	30	100

Ter o conhecimento do papel que exerce na organização é um fator de estímulo para o desempenho profissional.

Os resultados mostram que 20% dos gerentes concordam totalmente conhecer seu papel e de seus colaboradores na organização, 20% concordam parcialmente, 30% não concordam nem discordam, 30% discordam totalmente, evidenciando que o gerente tem dúvidas com relação ao seu papel (tabela 14).

Tabela 14 - Conhecimento de seu papel na organização - gerentes

GRAU	GERENTES	
	N	%
Concordo totalmente	2	20
Concordo parcialmente	2	20
Não concordo nem discordo	3	30
Discordo totalmente	3	30
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	10	100

Os resultados mostram que os colaboradores têm conhecimento de seu papel na organização enquanto os gerentes parecem não conhecer o seu. A falta do conhecimento do papel restringe a liberdade para atuar. É importante que o indivíduo saiba o que significa para a organização como profissional. Se o gerente tem dúvidas de seu papel na organização, podem ocorrer incertezas na transmissão de informações para seus colaboradores.

Ter capacidade técnica para realizar tarefas é um dos fatores de permanência no cargo. Desenvolver essa capacidade não pode ser encarada como responsabilidade somente da empresa, mas de cada indivíduo.

Os resultados mostram que 30% dos colaboradores concordam totalmente em possuir capacidade técnica para realização das tarefas e 70% concordam parcialmente (tabela 15).

Tabela 15 - Capacidade técnica para realização das tarefas

GRAU	COLABORADORES	
	N	%
Concordo totalmente	3	30
Concordo parcialmente	7	70
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	10	100

Ter no grupo de trabalho pessoas com alta capacidade técnica ou que procurem sempre o aperfeiçoamento, é fundamental para o sucesso organizacional. O gerente tem um papel importante no que diz respeito a verificar no grupo a necessidade de treinamento e aprimoramento para o exercício das atividades profissionais.

Os resultados mostram que 100% dos gerentes concordam totalmente que desenvolvem a capacidade técnica de seus colaboradores (tabela 16).

Tabela 16 - Desenvolve a capacidade técnica de seus colaboradores

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	3	100
Concordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	3	100

Os resultados apresentados demonstram que a empresa tem um quadro de colaboradores com bom perfil de capacidade técnica, e que seus gerentes contribuem significativamente para esse desenvolvimento.

5.5 Eficiência dos meios de comunicação da empresa

Os meios de comunicação são os elos que ligam a empresa a seus colaboradores. Ter nesses meios a eficiência envolve um processo de redução de incertezas. O significado da comunicação é tornar comum a uma ou mais pessoas a informação.

Na empresa 50% dos colaboradores concordam parcialmente com a eficiência dos meios de comunicação praticados, 23% concordam totalmente, 13% não concordam nem discordam, 3% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente (tabela 17).

Tabela 17 - Eficiência dos meios de comunicação da empresa – colaboradores

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	7	23
Concordo parcialmente	15	50
Não concordo nem discordo	4	14
Discordo totalmente	1	3
Discordo parcialmente	3	10
TOTAL	30	100

Reconhecer que os meios de comunicação utilizados pela organização são eficientes é importante para a compreensão da missão organizacional.

Percebe-se que 40% dos gerentes concordam totalmente com a eficiência dos meios de comunicação utilizados, 40% concordam parcialmente, 10% não concordam nem discordam e 10% discordam totalmente (tabela 18).

Tabela 18 - Eficiência dos meios de comunicação utilizados – gerentes

GRAU	GERENTES	
	N	%
Concordo totalmente	4	40
Concordo parcialmente	4	40
Não concordo nem discordo	1	10
Discordo totalmente	1	10
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	10	100

Percebe-se que os gerentes e colaboradores acreditam na eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa. Contudo, quando não estão satisfeitos com as informações passadas, como demonstrado nas tabelas 9 e 10, indicam que, embora os meios sejam considerados eficientes não são eficazes, por isso, não atingem seus objetivos.

5.6 Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação

As organizações são compostas de pessoas que constituem a sua força de trabalho no propósito de atingir os objetivos planejados. A comunicação é um elemento propulsor para que os resultados sejam alcançados. O desempenho profissional depende da compreensão das possíveis barreiras à boa comunicação ou da descoberta de fatores que favoreçam este propósito.

Há uma concordância dos colaboradores com a influência do gerente no desempenho profissional, onde, 23% concordam totalmente, 35% concordam parcialmente, 20% não concordam nem discordam, 12% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente (tabela 19)

Tabela 19 - Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação - colaboradores

COLABORADORES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	9	23
Concordo parcialmente	14	35
Não concordo nem discordo	8	20
Discordo totalmente	5	12
Discordo parcialmente	4	10
TOTAL	40	100%

Os 92% dos gerentes que concordam totalmente com sua influência no desempenho profissional de seus colaboradores ao comunicá-los sobre como estão desempenhando suas tarefas e 8% concordam parcialmente (tabela 20).

Os resultados demonstram que comunicação do gerente com seus colaboradores sobre o padrão de desempenho é estimulante, resultando em um maior empenho na realização das tarefas.

Tabela 20 - Influência do gerente no desempenho profissional do colaborador pela comunicação – gerentes

GERENTES		
GRAU	N	%
Concordo totalmente	11	92
Concordo parcialmente	1	8
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
TOTAL	12	100

Estarem de acordo, pelos resultados apresentados, que o gerente é influenciador no desempenho profissional de seus colaboradores quando os comunica sobre isso, é importante para o alcance das metas organizacionais. A comunicação é de extrema importância na transmissão dessas metas, considerando que a motivação para a realização da tarefa está implícita na forma como as instruções foram passadas para sua execução (MARRAS, 2000, p.173).

5.7 Motivação para o trabalho

Ter motivação para o trabalho é fundamental para o bom desempenho profissional. Ter motivação é ter motivos. Motivos para trabalhar, motivos para viver, etc...

Segundo 33% dos colaboradores concordam totalmente terem motivação para o trabalho, 58% concordam parcialmente, 3% não concordam nem discordam, 3% discordam totalmente e 3% discordam parcialmente (tabela 21).

Tabela 21 - Motivação para o trabalho - colaboradores

GRAU	COLABORADORES	
	N	%
Concordo totalmente	10	33
Concordo parcialmente	17	58
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo totalmente	1	3
Discordo parcialmente	1	3
TOTAL	30	100

A motivação pelo trabalho é a mola propulsora para a boa realização de uma tarefa. Vive-se um período altamente competitivo no mundo dos negócios, onde a qualidade é fator de sobrevivência para as organizações, ter um gerente motivado e transmitir esta motivação ao colaborador é um fator altamente considerado para o sucesso, pois reflete comprometimento para com a organização.

Das respostas 44% dos gerentes concordam totalmente ter motivação para o trabalho e transmite isso a seus colaboradores, 44% concordam parcialmente e 12% discordam parcialmente (tabela 22).

Tabela 22 - Tem motivação para o trabalho e transmite isso a seus colaboradores

GRAU	GERENTES	
	N	%
Concordo totalmente	4	44
Concordo parcialmente	4	44
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	1	12
TOTAL	9	100

Pelos resultados apresentados, os colaboradores têm uma motivação para o trabalho. Embora a motivação seja um fator intrínseco, influências externas podem

contribuir para o aumento ou diminuição dessa motivação. O fato de o gerente ter motivação para realização do seu trabalho pode ser essa influência, passando a energia positiva para a realização do trabalho aos seus colaboradores.

Os resultados gerais apontam para uma gerência atenta ao bem estar de seus colaboradores, confiante na empresa que trabalha, motivada e com capacidade técnica para o exercício do cargo.

Os colaboradores apresentam um quadro semelhante ao dos gerentes.

Neste primeiro momento entende-se ter alcançado os primeiros objetivos da pesquisa, uma vez que, os colaboradores, acreditam que o gerente exerce um papel importante como influenciador no desempenho profissional, pela comunicação.

Outro fator relevante foi constatar que tanto o gerente como o colaborador tem dúvidas quanto ao seu papel na organização, o que leva a deduzir que, embora as pesquisas apontem uma eficiência nos processo de comunicação, existe uma interferência na transmissão da missão organizacional. A interferência é originada na alta gerência, que não transmite a missão de forma a envolver os empregados.

Detectou-se também, na escolaridade, uma formação superior acadêmica do colaborador, enquanto que os gerentes possuem apenas o ensino médio completo.

5.8 Comunicação organizacional e desempenho humano: opiniões e percepções dos sujeitos

Apresenta-se a seguir os resultados e a interpretação dos dados das questões de número 06 a 11. A análise temática foi utilizada, e, a partir da leitura flutuante identificaram-se os seguintes temas: **distorção na comunicação, falta de objetividade nas informações, parcialidade e ausência de credibilidade nas informações, limitação do desempenho, comunicação como fator de influência no desempenho, comunicação e a falta de clareza nos objetivos, meios de comunicação praticados.**

Para a questão de número 11, foi feita a análise mediante a associação das palavras, pela frequência que foram mencionadas, em confronto com a revisão de literatura, esperando pontuar os elementos cognitivos, as práticas e os investimentos afetivos.

Tema 1 - Distorção na comunicação

Os boatos que circulam na empresa, veiculados na chamada “rádio peão”, muitas vezes podem causar distorções – acréscimos ao conteúdo da mensagem - no processo de comunicação. A rede de boatos normalmente atua como um filtro, como uma mecanismo de retorno, escolhendo questões que os empregados acham relevantes (ROBBINS, 1999, p. 202).

A estrutura formal estimula a formação de processos informais de comunicação.

A administração não tem como eliminar os boatos completamente, o que se pode fazer é minimizar as conseqüências negativas, limitando sua amplitude e impacto e procurando se antecipar aos boatos.

O boato que circula na rede informal normalmente é espontâneo e expressa desejos disfarçados, positivos e negativos, tendências inconsciente de um grupo exposto à falta de informações seguras e objetivas.

Os gerentes vêem nesta rede de boatos uma forma dos colaboradores cobrarem algumas respostas da administração: *“normalmente tem base verdadeira, é uma forma de cobrar respostas oficiais” (G 1).*

A rede de boatos torna a informação distorcida, pois ao passar por uma cadeia de indivíduos chega ao receptor final totalmente alterada.

Ao perguntar como o gerente vê a rede de boatos que circula entre seus funcionários pôde se registrar sua opinião: *“muito distorcida, porque uma informação que circula por muitas pessoas não vai ser a mesma informação que partiu da segunda pessoa” (G 2).*

Embora o gerente veja a rede de boatos como uma comunicação distorcida compreende que os colaboradores a usam como uma forma de cobrar respostas da administração por informações viesadas.

Os colaboradores vêem que a rede de boatos , ao chegar primeiro que a oficial , gera desconfiança quando a informação oficial chega. As redes de boato chegam mais rápidas por não considerarem os canais formais de comunicação, não levam em conta a hierarquia e a autoridade e ligam os membros da organização em qualquer direção – horizontal, vertical ou diagonal (SANTOS,1997, p.41).

Quando não há informação imediata da empresa, acaba gerando comentários, que nem sempre são verdadeiros ou falsos, e são passados de forma distorcida (C 4).

Poderá surgir informação de algum proveito, mas é comum a distorção e controvérsias na maioria dos casos (C 6).

Esse tipo de comunicação informal é formada por um caminho natural dentro das organizações onde é papel do gerente, muitas vezes, fazer com que estas informações sejam esclarecidas. *“É um mal necessário, muitas vezes não são verdadeiras e podem afetar alguém, é sempre bom procurar uma fonte segura” (C 9).*

O colaborador vê estes boatos como algo que não se pode lutar contra, mas que é importante um esclarecimento destas informações.

Tema 2 - Falta de objetividade nas informações

Pelo diálogo dos gerentes detectou-se que a forma de comunicação mais utilizada pelos gerentes é a verbal. No entanto os colaboradores vêem que estas informações acontecem focadas somente para o trabalho e que a relação de comunicação gira em torno do que precisa ser feito.

Ao indagar aos colaboradores sobre forma de comunicação com o gerente obteve as seguintes respostas:

Tem liberdade para falar, mas só fala quando o serviço é importante (C 1).

Bem objetiva (C 5).

Somente quando é para benefício da empresa (C9).

A linguagem verbal é muito rica, pois pode levar considerações importantes sobre o ambiente de trabalho, relações interpessoais, etc..., o uso da objetividade restringe o espaço da relação interpessoal entre os gerentes e colaboradores.

O indivíduo tem que se admitir no todo social e precisa, também, ser aceito, a falta da comunicação interpessoal pode levar a uma exclusão do universo organizacional como pessoa, permanecendo apenas o profissional.

O princípio hedonístico (lei do menor esforço) coloca que o homem precisa ser controlado, coordenado e acionado por outro (relação gerentes e colaboradores), para se esforçar ao trabalho produtivo, sabe-se que nem sempre o que ele faz é o que desejaria fazer, fato que o desmotiva, mas é uma realidade que se tem de enfrentar e aceitar; deduz-se que o homem tem que merecer uma atenção especial quanto a sua natureza, condicionamentos e reações.

Tema 3 - Parcialidade e ausência de credibilidade nas informações

Deve-se dedicar todo o cuidado nas comunicações funcionais, não deixando de lado as que estejam relacionadas a fatos pessoais; do sucesso no tratamento desse dois tipos de comunicação, pode-se sustar, além de conflitos, situações desagradáveis que burlam o conceito ético da organização.

Os colaboradores, em seus depoimentos, deixam evidente que o gerente mostra uma falta de credibilidade e parcialidade em suas informações; situação que gera nos colaboradores desconfiança pelas informações recebidas.

Tem que melhorar muito a comunicação. Falta credibilidade e parcialidade (C 8)
A forma é boa, mas não é confiável(C10)

O gerente precisa ter a capacidade daqueles que exercem e centralizam a força da autoridade , procurar dar oportunidade participativa dos níveis executores nas decisões a serem tomadas , sem parcialidade, e levar informações que alicercem a credibilidade na sua pessoa e conseqüentemente na organização.

Tema 4 - Limitação do desempenho

É importante o indivíduo descobrir seu próprio desempenho na execução de suas tarefas. Variáveis podem influenciar o desempenho e fazer com que os indivíduos não tenham motivação para realização de suas tarefas.

Ao questionar o gerente sobre o desempenho de seus colaboradores, notou-se que eles concordam com o bom desempenho técnico de seus colaboradores, mas , existe lacuna nas iniciativas.

O desempenho está bom, mas falta iniciativa (G 2).
Assimilam bem as coisas, alguns mais completos tecnicamente e outros superam a parte técnica com esforço (G 3).

Os colaboradores, nas suas respostas, deixaram transparecer uma limitação de suas atividades no cumprimento da tarefa e de seu papel na organização, e que os gerentes não abram espaço para a exposição de novas idéias.

Procuro desempenhar minhas funções com uma postura profissional, dentro da cultura da empresa (C 3).
Dentro das minhas condições e conhecimento, me dedico ao máximo ao meu trabalho, começando por não faltar (C 4).
Justifico o valor pelo qual sou remunerado, vendo a minha mão de obra especializada (C 6).
Procuro trabalhar corretamente, cumprindo a minha função e o que é solicitado (C 10).

Percebe-se uma falta de criatividade, falta de espaço para novas idéias. O gerente é o responsável pela análise do desempenho do funcionário, desempenhando o papel de conselheiro, e motivando a equipe (ROBBINS, 2001, p. 42).

Em um momento, que as mudanças acontecem com grande velocidade, a criatividade se torna fator imprescindível de competitividade, quando os integrantes da organização agregam suas novas idéias aos negócios da empresa, podendo facilitar o alcance das metas organizacionais. A empresa precisa ficar atenta neste aspecto, pois é um segmento que exige constantes adaptações para atender as mudanças de produto de seu cliente, por isso, conhecer os aspectos que estão limitando seus colaboradores torna-se vital.

Tema 5 - Comunicação como fator de influência no desempenho

Os depoimentos dos gerentes mostram a comunicação como um fator de importância no desempenho. Foi indagado se eles acreditam que a forma de comunicação utilizada com seus colaboradores influencia no desempenho pessoal e no trabalho .

Acredito que a comunicação é o fator mais importante para o desempenho... (G 1).

Sim, porque uma pessoa bem informada erra menos no trabalho e na vida pessoal (G 2).

Os colaboradores demonstram, em suas falas, uma concordância com as opiniões dos gerentes; e foram decisivos ao responderem que a forma de comunicação com o gerente influencia seu desempenho no trabalho.

Sim, pois como uma informação é transmitida pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento do trabalho (C 3).

Sim, se ele está nervoso, trabalho sem entusiasmo, se ele está calmo, tudo corre de maneira mais simples e desempenho melhor minhas funções (C 9).

Sim, porque minha opinião é limitada, outra pessoa comunicando algo que não vi pode ser esclarecido e portanto melhorado (C 10).

O desempenho adequado da organização é possível quando se mantêm a moral das pessoas num nível satisfatório. Quando os indivíduos sentem que são notados pelas suas atividades e elogiados melhoram a performance do seu trabalho.

A melhora do desempenho pode estar relacionada ao modo de se comunicar ao subordinado, de maneira clara e inequívoca, o seu padrão de desempenho.

Tema 6 - Comunicação e motivação para o trabalho

Quando se fala que motivar é ter motivo, quer dizer que isso está dentro de cada indivíduo, é um fator intrínseco, que tem nas necessidades interiores, sua formulação mais completa. O que o indivíduo pode sofrer externamente são influências que os estimulem a ser mais motivados.

Muitas vezes, o gerente sente dificuldade de compreender porque seu colaborador não está motivado como ele, sem perceber que as suas necessidades interiores são diferentes, de compreender que os seres humanos se diferenciam pelas suas emoções. *“Acredito que a comunicação é o fator mais importante para..a motivação no trabalho e na vida pessoal”*(G 1).

A comunicação, aqui neste estudo, é proposta no sentido de estímulo ao colaborador, motivando-o para o trabalho e transmitindo isso para sua vida pessoal.

A respostas dos colaboradores à influência da comunicação em seu desempenho demonstram a importância deste estímulo. *“Sim, o seu (gerente) modo de comunicar me dá motivação”*(C 5).*“Sim, mas quando se comunica nunca é para elogio”* (C 4).

Fazer com que o colaborador saiba o que ele representa para a empresa, elogiando-o ou criticando, com o intuito que ele melhore pessoal e profissionalmente, é uma tarefa que cabe ao gerente, como representante da organização perante seus colaboradores.

Tema 7 - Comunicação e a falta de clareza nos objetivos

É importante que o gerente transmita com clareza os objetivos que se pretende atingir quando precisa comunicar alguma coisa. Espera-se que o gerente que seja capaz de ouvir e ser ouvido, de aceitar críticas e sugestões.

A falta de clareza pode conduzir, muitas vezes, à realização de tarefas em desacordo com o esperado, ocasionando prejuízos à organização.

O emissor (gerente) que não esclarece seus objetivos, não sabe onde quer chegar, utiliza meios de comunicação que não alcança o receptor (colaborador), não conseguirá um processo de comunicação eficaz.

Os gerentes, em suas falas, concordam com o pressuposto: *“Tenho que estar bem informado do que ocorre na empresa para informá-los...”* (G 3).

No entanto, os colaboradores, nas suas falas, deixaram transparecer que os gerentes nem sempre são muito claros em suas mensagens.

O gerente dá uma ordem e quando vai executar ele já dá outra, causa desconforto (C 1).

Faltam muitas vezes clareza e objetividade, ou até mesmo a comunicação propriamente dita, os objetivos a serem atingidos não ficam claros (C 8).

O gerente precisa ter a certeza que sua mensagem atingiu os objetivos desejados. Precisa estar atento a tudo que se passa à sua volta, conhecer seus colaboradores, ouvi-los, saber quais são os seus pontos fracos e fortes; para que a transmissão das informações ocorra com clareza, atingindo seus objetivos.

Tema 8 – Meios de comunicação praticados

O meio de comunicação mais utilizado, pelas falas dos sujeitos, é a verbal - escrita e falada-. A empresa também dispõe de quadros de avisos informativos, circulares e jornais internos.

As reuniões também são realizadas semanalmente entre os gerentes e colaboradores para definição de metas, onde também é feito um *brainstorming* para captação de idéias que contribuam para a melhoria dos trabalhos.

Pode-se perceber durante a observação, que embora a empresa possua um quadro de avisos bem ilustrativo, e que segundo informações colhidas, é renovado periodicamente, as pessoas não tem o hábito de ler com frequência seu conteúdo. O quadro estava disposto próximo ao cartão de ponto, que contribuía para que os colaboradores, na pressa de não atrasar para entrada no trabalho, não parassem para ler. Um local apropriado e que alcança uma grande receptividade para este tipo de informação, conforme observado e sugerido durante a pesquisa, foi a saída do refeitório, onde normalmente as pessoas param e buscam alternativas de passar o tempo, até o momento de retornar ao trabalho. O alcance, objetivado na mudança, foi satisfatório com alto índice de procura pelas informações.

5.9 Comunicação e desempenho

Para compreender os elementos cognitivos sobre comunicação organizacional e desempenho humano solicitou-se aos gerentes e colaboradores que usassem 05 palavras como definição.

As palavras e expressões sobre comunicação, citadas com mais frequência (APÊNDICE D) foram :

Gerentes: *troca de informações, boa definição, lógica, caminho, clareza, informação, melhor meio possível.*

Colaboradores: *clareza, transparência, credibilidade, agilidade, relacionamento profissional, diálogo, transparência.*

Na revisão de literatura foram apresentados vários conceitos sobre comunicação: como o um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra, compartilhando sentimentos e conhecimentos; transmissão de significados de uma pessoa para outra; comunicação transmitida e compartilhada; que organizações formais inibem a comunicação e mais flexíveis encorajam a comunicação em todos os níveis; e que os meios de comunicação são importantes na eficácia das informações.

Os gerentes e colaboradores, ao expressarem o entendimento sobre comunicação, evidenciaram a importância da troca de informações. A informação é que permite o conhecimento a respeito de algo, envolve um processo de redução de incerteza e, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

A necessidade da comunicação, clara e objetiva, e eficiência dos meios, foram também apontadas pelos gerentes e colaboradores como ferramentas importantes no processo. Os autores, na revisão de literatura, reconhecem que a eficácia ao lidar com as barreiras da comunicação é um processo complexo, que os símbolos verbais e visuais que descrevem a realidade estão longe de serem exatos, e que cada indivíduo percebe e interpreta a realidade de maneiras diferentes.

As palavras acima, embora associadas aos conceitos de comunicação, refletem o sentimento representativo do que os gerentes e colaboradores acreditam ser comunicação, exprimindo mais o sentimento, faltando a parte técnica, o que pode estar prejudicando o processo.

À medida que os sujeitos foram solicitados a manifestar, por meio de palavras, o que entendem por desempenho humano, ficou claro que relacionam desempenho com investimento afetivo próprio (*satisfação pessoal, dedicação, reconhecimento*).

Para os gerentes e colaboradores, ao serem indagados sobre o entendimento de desempenho, as palavras que se manifestaram, com maior frequência, em suas falas, foram:

Gerentes: *planos, futuro, dedicação, interesse, motivação.*

Colaboradores: *satisfação pessoal, competência, dedicação, otimismo, investimento, atitudes, idéias, reconhecimento, experiência, executar obrigações, organização, reconhecimento.*

Associando as palavras com a idéia dos gerentes e colaboradores sobre o entendimento de desempenho, pode-se perceber a ligação com alguns conceitos da literatura apresentada.

A **dedicação**, mencionada pelos gerentes e colaboradores, reflete o conceito de que o desempenho é um esforço individual e que depende de habilidades e capacidades das pessoas e do papel a ser desempenhado. A **satisfação pessoal** e o **reconhecimento**, emergido das falas dos colaboradores, são conceituados, na revisão de literatura, como a importância do indivíduo sentir que o que realiza é significativo, se ele sentir que o seu trabalho não faz diferença a ninguém, inclusive para ele próprio, não tem interesse em realizá-lo. A **motivação** e a **competência** explicitam o conceito do querer fazer e o saber fazer, sendo que o primeiro surge do desejo de querer realizar (motivação) e o segundo, cognitivo e experiencial (competência), possibilita ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma tarefa.

Quando os gerentes mencionam em suas falas as palavras **plano** e **futuro**, pode estar implícito um desejo de preparação, de busca de conhecimentos, até mesmo em face do detectado no grau de escolaridade, quando os colaboradores encontram-se em vantagem no ensino superior, com 10% com superior completo, enquanto que os gerentes 33% possuem apenas o superior incompleto.

Algumas palavras, como **otimismo**, **investimento**, **idéias** e **atitudes**, refletem o cognitivo do espaço pelos sujeitos, seus sentimentos se expressam de maneira espacial, sem um respaldo conceitual, o que demonstra que o desempenho pode ter múltiplas interpretações pelos sujeitos, e que pode interferir na administração no que tange ao dúbio reconhecimento dessas falas.

As práticas cotidianas identificam o relacionamento dos sujeitos e se expressam na forma como os gerentes passam a seus colaboradores as informações necessárias à realização do trabalho. Tanto os colaboradores como os gerentes estão satisfeitos com as informações entre eles, como demonstram as tabelas 7 e 8.

O bom relacionamento interpessoal entre os gerentes e colaboradores demonstra uma preocupação dos sujeitos com um ambiente de trabalho harmônico, embora o número indicado de concordância parcial (tabelas 9 e 10) implique numa especial atenção no processamento dessas relações, sendo que a dúvida pode gerar um distanciamento no alcance das metas organizacionais.

Os gerentes desempenham um importante papel nas comunicações. Eles dispõem de inúmeras ferramentas, como dar retorno sobre o desempenho, ou estabelecer políticas de portas abertas e promover reuniões com os colaboradores, entretanto, a mais poderosa das ferramentas ainda é ouvir.

Os colaboradores necessitam de informações sobre o seu desempenho por várias razões: elas os ajudam a saber o que fazer e como estão se saindo com relação às suas metas e mostram que outros estão interessados naquilo que eles estão fazendo. Se o desempenho for satisfatório, as informações realçam a auto-imagem e o sentimento de competência. As informações sobre o desempenho levam tanto ao aperfeiçoamento profissional quanto das atitudes.

A partir dos depoimentos dos sujeitos pesquisados organizou-se um mapa de associações de idéias (figura 7), com as seguintes dimensões: elementos cognitivos (conhecimento científico, senso comum), as práticas cotidianas (o que faz, como faz, quem faz) os investimentos afetivos (se esforça para codificar/decodificar) e a eficácia esperada com a prática do processo de comunicação organizacional. O discurso dos sujeitos é transcrito para o mapa possibilitando ver, literalmente, e analisar a associação e a variedade de idéias entre as dimensões teóricas sobre comunicação organizacional, assim como as práticas cotidianas e os investimentos afetivos.

Em seguida, transportou-se as associações de idéias para 03 gráficos, pontuando as relações entre elementos cognitivos, as práticas e os investimentos afetivos.

O primeiro gráfico (figura 8) sintetiza a opinião sobre comunicação organizacional, construído pelo entendimento dos gerentes e colaboradores, sujeitos desta pesquisa. A opinião está centrada no entendimento dos sujeitos sobre comunicação organizacional, emergido não do significado científico, mas da vivência cotidiana.

Está focada na idéia de comunicação organizacional, onde, embora os gerentes e colaboradores identificam como clareza, transparência, credibilidade e troca de informações, o processo de transmissão de informações sofre distorções pela rede de

boatos, falta de objetividade, credibilidade e confiabilidade, limitando o desempenho e consequentemente o alcance das metas organizacionais.

Para os sujeitos o processo de transmissão de informações, em um ambiente organizacional, focado para eficiência, deve ser de satisfação, credibilidade, reconhecimento e motivação.

O segundo gráfico (figura 9) é a síntese da prática da comunicação organizacional face ao desempenho humano na visão dos sujeitos. A fala dos sujeitos traduz que a distorção no processo de comunicação organizacional é frustrante e que praticada com eficiência e eficácia resultam no bom desempenho profissional.

Na fala dos gerentes está presente a falta de informações claras da alta gerência, derivado de meios não adequados, gerando falta de credibilidade de seus colaboradores frente às informações recebidas e dificultando o relacionamento.

Os gerentes, diante deste quadro, sentem em dúvida quanto ao papel que ocupam na organização. Em contraponto, os colaboradores possuem alta capacidade técnica que os induzem a desempenhar suas tarefas sem necessidade das informações do gerente.

É uma prática marcada por diferenças, sendo que o papel do gerente é utilizar o processo de comunicação organizacional não somente para transmitir tarefas, mas também para gerar satisfação, reconhecimento, confiabilidade e motivação nos seus colaboradores, induzindo a um bom desempenho profissional. No entanto, é nas diferenças que o investimento afetivo emerge com força.

O terceiro gráfico (figura 10) está organizado no que tange as dimensões das práticas cotidianas da comunicação organizacional onde os gerentes adotam a conduta do “eu” informo as tarefas com clareza e os colaboradores do “eu” faço o que precisar ser feito. Adotar a conduta de informar as tarefas com clareza implica, conforme as associações presentes nas falas, em passar confiabilidade, desenvolvendo um bom relacionamento com os colaboradores, procurando sempre aprimorar a capacidade técnica dos mesmos e estar satisfeito com as informações passadas, fatores estes, reconhecidos, pelo gerente, como praticadas e que são percebidos pelos colaboradores, como práticas não efetivas.

Mesmo reconhecendo a prática inadequada dos meios de comunicação utilizada pelos gerentes, os colaboradores, sentindo falta de objetividade nas informações – visto na figura 8 –, ainda confiam nas informações passadas, sentem –se apoiados para realização das tarefas, desenvolvem bom relacionamento, e são

motivados para o trabalho. No entanto, os gerentes e colaboradores são conscientes que a não adequação dos meios de comunicação organizacional em sua prática cotidiana, gera distorção, com informações isentas de credibilidade, limitando o desempenho profissional pela falta de objetividade do que, por que e de como fazer.

Embora a comunicação organizacional seja considerada, neste estudo, ingrediente especial na geração de um desempenho humano eficaz, percebe-se um distanciamento dos sujeitos na prática cotidiana, onde as falas dos colaboradores estão direcionadas para “o que precisa ser feito” e não “no que deve ser feito”, enquanto os gerentes acreditam que passam informações com clareza, contribuindo para que o processo de comunicação seja distorcido.

Já que se pode observar, pelos discursos dos sujeitos, a existência do conhecimento correto, da prática da comunicação organizacional, acredita-se que há uma necessidade dos gerentes terem uma visão mais holística dos seus colaboradores, no sentido de conhecerem seus sentimentos, e contribuir para a prática transparente dessas relações interpessoais.

Esta forma de análise de associação de idéias permite entender os ajuste dos elementos cognitivos das teorias do senso comum com a pressão das ações do cotidiano; permite também entender o papel dos investimentos afetivos, presente nas falas, no sentido de transformar ou gerar mecanismos de defesa.

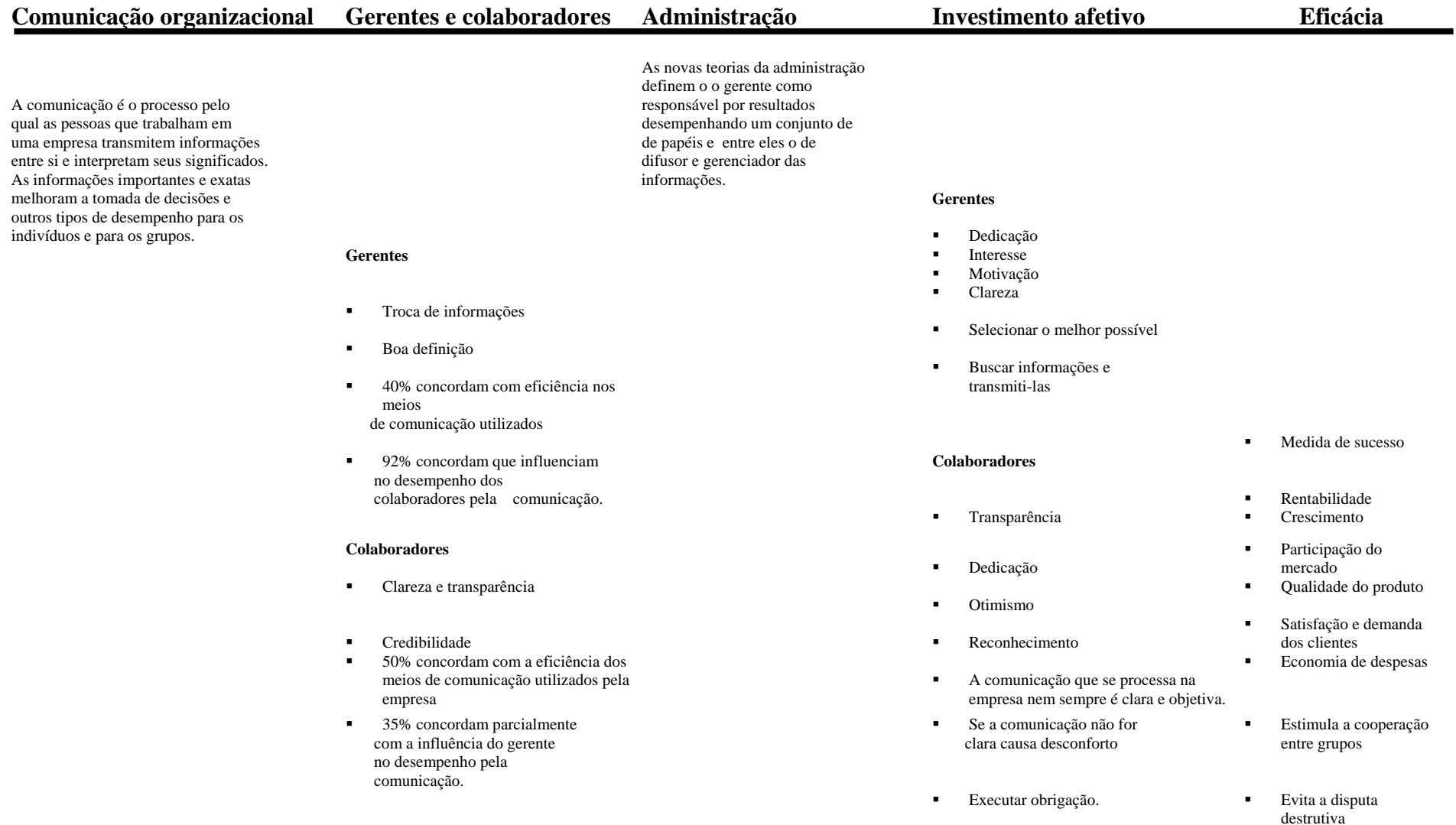


Figura 7 - Mapa de associações de idéias sobre comunicação organizacional presente nas discussões de gerentes e colaboradores

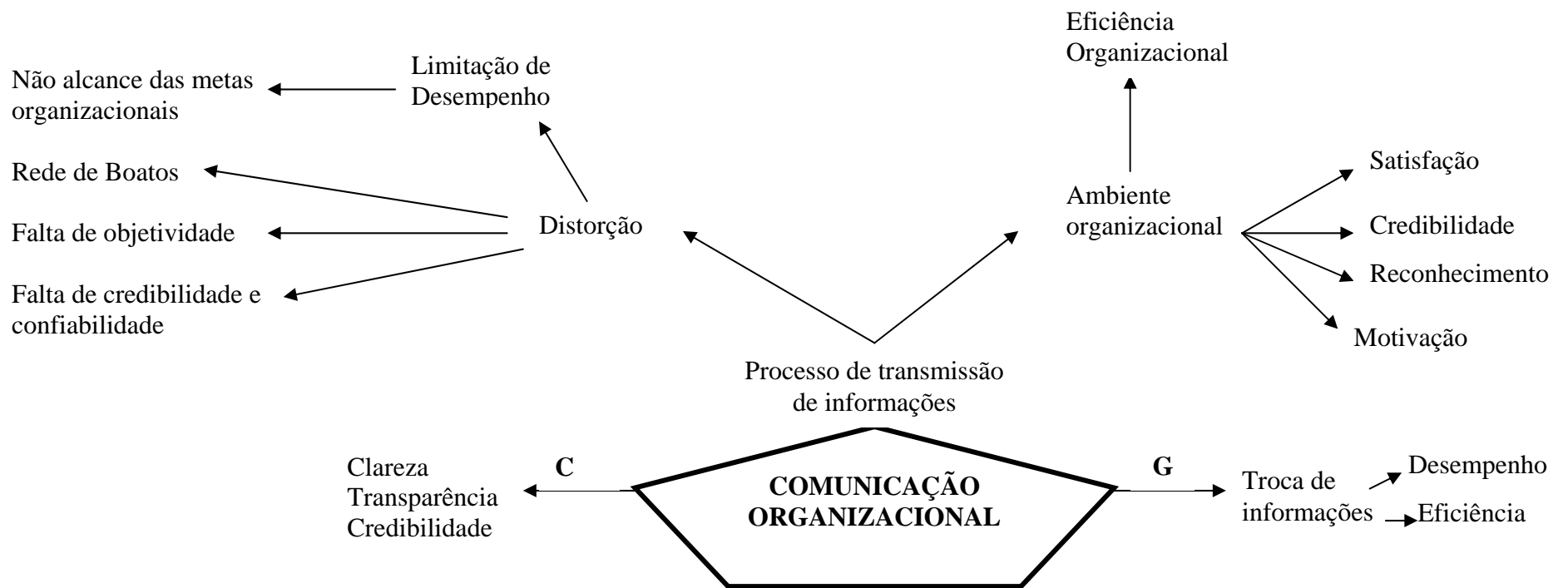


Figura 8 – Opiniões sobre comunicação organizacional

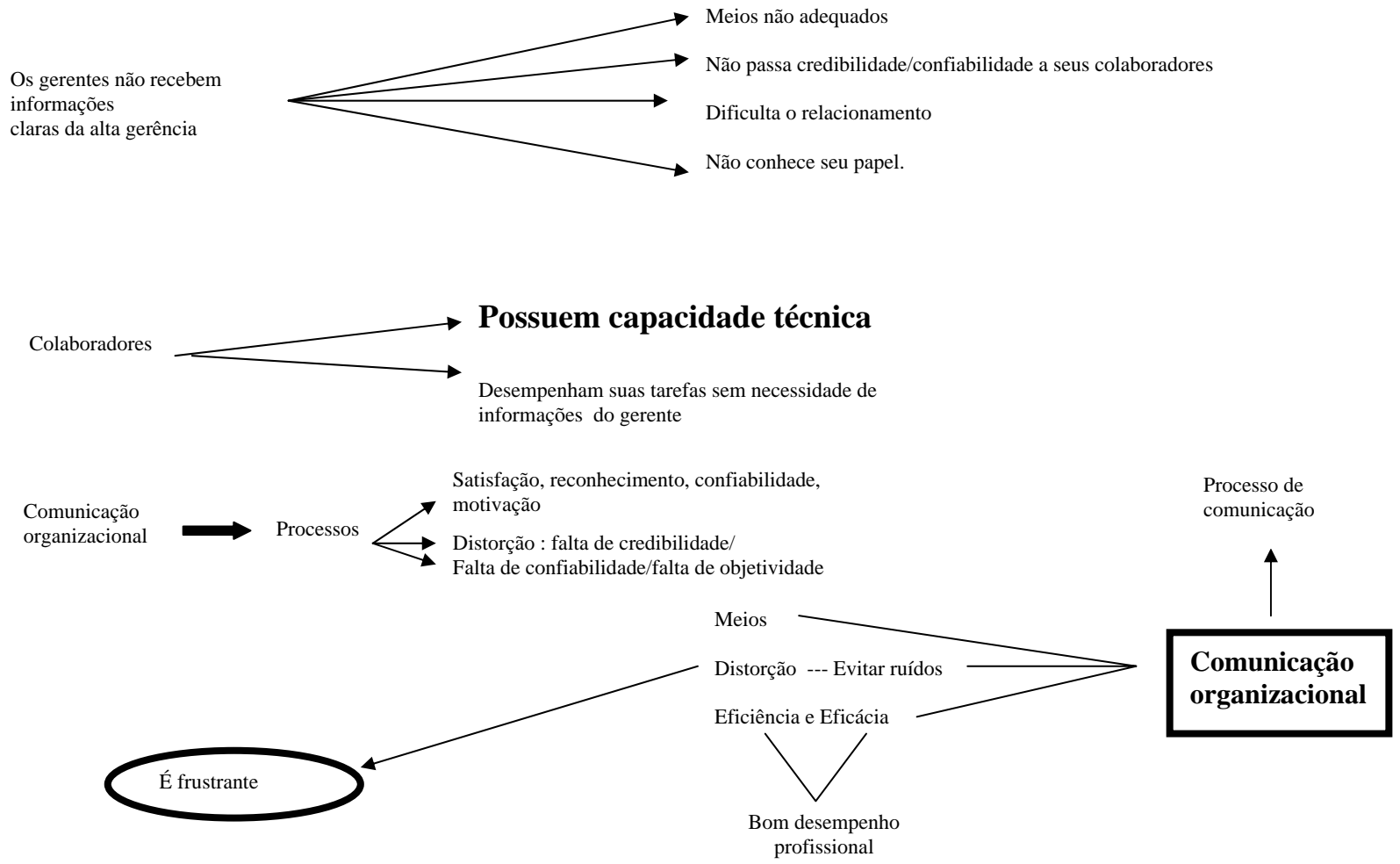


Figura 9 - A comunicação organizacional face ao desempenho na visão dos sujeitos

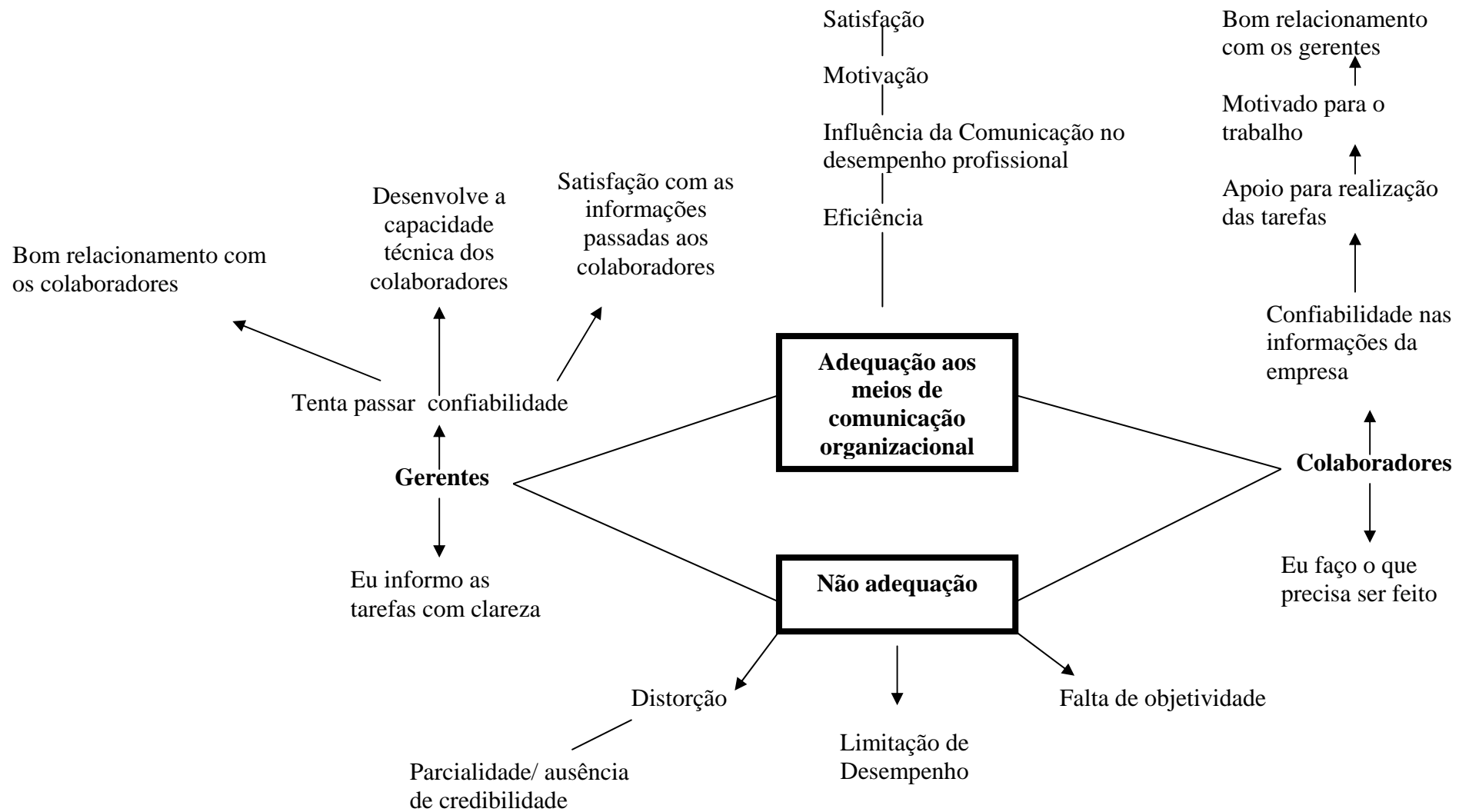


Figura 10 - Práticas cotidianas

6 DISCUSSÃO

Com o advento de novos modelos organizacionais voltados para a cooperação e a competência e a possibilidade de se estabelecerem novas relações de trabalho não mais baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança, desenha-se um novo cenário para a comunicação organizacional, onde muitas empresas têm-se mostrado propensas a incentivar e garantir o livre trânsito de idéias como meio eficaz para buscar o aprendizado e a inovação permanente.

Em razão deste estudo foi possível perceber uma tendência para a superação da já ultrapassada prática de transmissão unilateral de informações, onde se buscava evitar ou ocultar os conflitos inerentes ao ambiente das empresas. É necessário que as empresas sejam capazes de planejar, organizar e implantar ações de comunicação organizacional para conquistar a posição desejada e atingir seus objetivos.

Estabelecer uma relação de cooperação entre os gerentes e colaboradores, onde informações necessárias para a realização do trabalho devem ser passadas de maneira eficaz, é fundamental para o alcance das metas organizacionais.

Este estudo buscou verificar como as formas de comunicação ocorrem em uma empresa X, do setor de autopeças, situada no Vale do Paraíba, entre seus gerentes e colaboradores, e qual a possível influência dessa comunicação no desempenho humano, considerando que as discussões que seguirão sobre o assunto estão baseadas no referencial teórico e no observado durante o estudo, constituindo um referencial para outros estudos.

6.1 Confiabilidade nas informações prestadas pela empresa e apoio para realização das tarefas

Os colaboradores, em suas falas, vêem que as informações devem ser passadas com clareza, transparência e credibilidade. Ao ter credibilidade nas informações que são passadas pelo seu gerente, os colaboradores desempenham seu papel com mais motivação, pois é um estímulo extrínseco importante, fazendo com que o conhecimento do papel que lhe cabe na organização seja de extrema importância para execução de suas tarefas.

Os resultados apontam para uma gerência preocupada com as informações que são passadas aos seus colaboradores, embora, durante o estudo notou-se uma comunicação pouco clara nas informações que são transmitidas pela alta gerência. Pode

existir nesta situação uma necessidade de melhora da comunicação entre estes níveis gerenciais, pois informações claras da situação da empresa transmitidas aos colaboradores são de extrema importância para o desenvolvimento das atividades e integração ao processo. Os colaboradores ao conhecerem os problemas da organização e sentirem confiança nas informações passadas pelo seu gerente, reagirão de maneira favorável no que concerne à sua contribuição para uma solução favorável.

Dados inadequados ou insuficientes podem prejudicar toda uma área de trabalho, porque o alcance da influência gerencial é muito grande e afeta muitas pessoas e muitas atividades.

É necessário que os gerentes ajustem sua comunicação às necessidades de trabalho de seus colaboradores, pois, à medida que houver incerteza para realização de uma tarefa, há uma necessidade do aumento do fluxo de informações de forma a manter um bom desempenho.

Pelas respostas dos gerentes, onde predomina uma concordância parcial na confiança das informações prestadas pela empresa (tabela 6), percebe-se a necessidade da comunicação descendente entre alta gerência e seus gerentes de produção, para que os últimos levem a seus colaboradores informações nas quais também acreditam.

A necessidade de se adequar aos novos tempos tem impulsionado as empresas a reverem seus conceitos e suas práticas. A empresa objeto deste estudo tem um quadro de trabalhadores jovens, o que facilita tal adequação, gerando um ambiente com livre circulação de idéias e informações que contribuem para arejar o ambiente interno e criar um clima propício ao crescimento.

É possível perceber, ainda, que a comunicação organizacional pode se constituir, se praticada com eficácia pela gerência, numa instância favorável à participação dos colaboradores, dando maior sentido ao trabalho, fomentando a responsabilidade e aumentando as possibilidades de melhoria da organização.

6.2 Motivação e satisfação no desempenho do trabalho

As respostas dos gerentes e colaboradores (tabelas 21 e 22) apontam para um resultado positivo de motivação para o trabalho.

Nota-se que o fato de algumas informações não serem satisfatórias, não interferem no aspecto motivacional dos sujeitos, mantendo-os motivados para o desempenho de seu trabalho.

Como a motivação é um fator intrínseco ao indivíduo, mas que pode sofrer influências extrínsecas, exemplo, o ambiente de trabalho, bom relacionamento com os colegas (apontado neste estudo como muito positivo (tabelas 11 e 12)), ou fatores como benefícios que a empresa oferece, pode estar influenciando positivamente os membros da equipe.

Embora estas influências sejam importantes, o fato da motivação dos sujeitos vem de suas necessidades humanas e não da satisfação dessas necessidades. O que pôde observar-se nos indivíduos foi algo além dos fatores externos, mas uma intensa motivação para realizar seu trabalho, como satisfação pessoal.

Os colaboradores, nas suas respostas, deixaram transparecer uma falta de espaço para exposição de novas idéias, onde muitas vezes desempenham suas tarefas limitados ao cumprimento do papel, sendo importante o gerente atentar para este fato, o qual pode gerar um desempenho simplório, comprometendo a organização.

O fato dos colaboradores terem a preocupação em ter uma formação superior demonstra que a motivação é a própria necessidade de uma carreira futura, independente de seu momento atual.

O desempenho humano pode ser caracterizado aqui aliado a uma motivação dos sujeitos de superar suas limitações pelo esforço e desejo de desempenhar. Pode-se dizer que o desempenho humano é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos.

Neste processo, a comunicação eficaz é importante na compreensão dos sujeitos a respeito de problemas da organização, quando sentindo-se mais envolvidos, até mesmo sacrificando privilégios, compreendem que o sacrifício é necessário para o desempenho de suas tarefas, e são motivados a contribuir.

Na revisão de literatura foi elucidada a diferenciação conceitual entre, motivação e satisfação, onde o primeiro é intrínseco enquanto o segundo decorre de fatores ambientais. Ao passo que a satisfação e o desempenho estão relacionados, o indivíduo que gostar de seu trabalho se empenhará mais e, conseqüentemente terá um desempenho melhor.

Na organização foco do estudo em questão, pode-se perceber, tanto nos gerentes quanto nos colaboradores, em suas falas, que atingem a satisfação na realização de suas tarefas, mesmo quando os colaboradores deixam clara a falta de reconhecimento (elogio) do gerente pelas tarefas desempenhadas.

É importante para organização reconhecer e incentivar seus colaboradores, sendo, neste estudo, o gerente o principal representante da empresa e tendo como papel transmitir aos seus colaboradores o *feedback* necessário para o alcance das metas organizacionais, reconhecendo nestes o seu principal capital.

6.3 Comunicação como fator de influência no desempenho

Ao buscar junto aos respondentes o conhecimento sobre o processo de comunicação e desempenho, pode-se verificar que, embora o conceito literário destas duas vertentes não seja do conhecimento destes indivíduos, a influência das mesmas no dia a dia é evidente nas suas falas.

Os resultados apontaram que tanto os gerentes como os colaboradores vêem na comunicação um instrumento importante no sentido de incentivar um melhor desempenho.

A liberdade com que os gerentes deram significado à palavra comunicação demonstra o seu entendimento prático do processo, justificado pela menção de que a comunicação tem uma boa definição, constitui o melhor meio possível, é informação que precisa ser clara, confirmando o conhecimento deste instrumento. Sobre desempenho, falaram em planos, dedicação, motivação, que está vinculado aos resultados do estudo. Para que o indivíduo se dedique ao trabalho precisa estar motivado, ter planos pessoais de vida, encontrar prazer no desempenho de seu trabalho.

Os colaboradores vêem que o fator relacionamento é importante para facilitar a comunicação, sendo que quando existe um clima de amizade entre os níveis hierárquicos, pode-se traduzir um diálogo mais colaborativo e com mais credibilidade. O desempenho para os colaboradores é visto como competência, eficiência, profissionalismo e execução de obrigações, talvez esse conceito possa ser derivado, conforme apontado nos resultados da alta capacitação técnica deste indivíduos.

Ao ter como objetivo principal deste estudo a verificação das possíveis influências da comunicação organizacional no desempenho humano, pode-se dizer, pelos resultados apontados pela observação assistemática do espaço de análise, que embora os gerentes e os colaboradores tenham conhecimento da prática, há deficiência no processo.

Os gerentes dirigem-se aos seus colaboradores somente para um esclarecimento formal, e os colaboradores buscam seus superiores quando existe uma

necessidade específica. Está presente nas falas dos colaboradores a falta de clareza e objetividade nas informações prestadas pelo gerentes.

Também evidenciou-se que os gerentes não valorizam o relacionamento humano, constituído da relação de amizade e cordialidade entre os indivíduos, restringindo-se a ordens e abstendo-se do reconhecimento pelo trabalho executado.

Na concordância parcial de bom relacionamento (tabelas 9,10,11 e 12) pode estar caracterizado um ambiente hierarquizado, onde a relação de poder é latente, e o desempenho pode estar ligado ao poder de mando do gerente.

Muitas dificuldades enfrentadas por esses gerentes com seus colaboradores poderiam ser sanadas com o uso de uma comunicação eficaz em suas relações, trabalhar com o propósito que seres humanos necessitam ser reconhecidos, elogiados, receber *feedback*, mesmo negativo, tendo motivos para a realização de um trabalho com competência e satisfação. Muitas vezes, na comunicação verbal encontram-se as melhores chances do gerente se comunicar com efetividade. A criação de um modelo operativo de comunicação é de vital importância para que o gerente possa estabelecer uma relação produtiva em seu ambiente de trabalho.

É importante, dentro do contexto empresarial estudado, que a transmissão da mensagem aos colaboradores seja clara em seu conteúdo, contendo elementos que permitam o uso imediato da informação, que gerem resultados e preservem a credibilidade do gerente e da organização.

Como toda organização tem como propósito atingir metas, que levam a lucratividade e competitividade, a empresa, objeto deste estudo, no papel de seus gerentes, deve ter uma preocupação em ouvir seus colaboradores. As pessoas, ao se comunicarem, esperam atenção total, sem a qual, pode haver o distanciamento entre o receptor e o emissor.

Alguns autores (Lima e Teixeira, 2000) afirmam que, embora seja um árduo aprendizado, a técnica do ouvir pode ser aprendida se o gerente exercitar três regras básicas:

1. Entender o ponto principal que o colaborador quer expressar:

As idéias dos colaboradores são importantes para ele, e o gerente deve ouvir o que eles têm a dizer.

2. Ouvir com espírito aberto:

O gerente deve evitar idéias preconcebidas. Se algo for contrário à suas crenças, deve refletir sobre as razões que levam seu colaborador a pensar dessa forma, verificando o ponto de vista contrário, para entender seu real significado.

3. Ser um ouvinte ativo:

O gerente deve pensar cuidadosamente sobre qualquer assunto apresentado. Deve olhar diretamente seu colaborador, atentar para suas emoções, descobrindo o que não considera importante.

Ressalta-se neste estudo que o papel do gerente é crítico, pois eles devem, além de começar o processo de comunicação, vindo de bases elevadas da empresa, passá-las adiante e interpretá-la para os colaboradores, tendo o cuidado de compreendê-la claramente para transmitir. Dados inadequados ou insuficientes podem prejudicar toda uma área de trabalho porque o alcance gerencial é muito grande, com decisões que podem afetar pessoas e muitas atividades.

Preocupar-se com a comunicação organizacional é agente influenciador no desempenho humano. Diante do exposto pelos respondentes e pelas teorias apresentadas, a comunicação pode ser de grande valia para que esta empresa possa ter em seus gerentes e colaboradores pessoas comprometidas com o trabalho, objetivando o sucesso da organização.

6.4 Adequação dos meios de comunicação utilizados pela empresa

Embora a empresa seja portadora de alta tecnologia em seus processos de fabricação, notou-se a inexistência de tecnologia associada ao computador como meio de comunicação entre as células de fabricação e seus colaboradores, o que poderia facilitar os canais de informação importantes para a execução do trabalho.

Conforme evidenciado neste estudo, os colaboradores são dotados de um bom nível de capacidade técnica e formação acadêmica, configurando que poderia ser estimulante a utilização destes meios para o crescimento profissional.

A intranet, comunicação por rede interna, é uma ferramenta utilizada em grande escala por diversas organizações, contribuindo para o ganho de tempo na transmissão de informações e economia de papel impresso.

A comunicação tem nos instrumentos tecnológicos um meio para atingir objetos inerentes ao seu processo, como a circulação da informação, de entendimento mútuo e de integração entre pessoas, proporcionando informações atualizadas permanentemente, permitindo uma maior dinamização, agilizando o processo comunicacional e adequando-se aos novos tempos.

Estudiosos da administração moderna (Robbins, 2002) vêem que a comunicação eletrônica pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa quando modificam fatores conhecidos como motivação e planejamento do trabalho. A implantação de um processo de comunicação, baseado na tecnologia, induz a empresa na busca da revisão do que se faz atualmente.

A implantação de um processo de comunicação eletrônica é interessante para a empresa, objeto deste estudo, pois a movimentação livre, nos sentidos vertical e horizontal, facilita a comunicação.

É necessário, no entanto, uma triagem cuidadosa das informações, priorizando demandas e aplicação de técnicas de administração do tempo para não gerar sobrecarga de informações – receberem mais informações do que podem processar ou necessitar -, que pode prejudicar o processo de comunicação gerando conflitos e ineficácia.

O uso da comunicação eletrônica pode gerar entre os gerentes e seus colaboradores um ambiente de confiança, onde o acesso às informações torna-se mais claro e confiável.

6.5 Ruídos na transmissão da comunicação organizacional

O ruído é resultado das perturbações que prejudicam o processo de comunicação, podendo provocar perdas ou desvios na transmissão da mensagem. O ruído é uma perturbação inerente ao processo de comunicação.

O fato do colaborador reconhecer, pela sua fala, que o gerente se comunica, na maioria das vezes, quando há necessidade de realização de uma tarefa para benefício da empresa, expõe que podem existir ruídos que comprometam a eficácia da comunicação organizacional.

Como o ruído pode acontecer em qualquer etapa do processo de transmissão da mensagem, a forma como o gerente se comunica com seus colaboradores pode estar comprometendo o relacionamento interpessoal e a disposição para desempenhar as

tarefas com satisfação, quando é claro nas sua fala a existência de um distanciamento no relacionamento interpessoal, prevalecendo o foco na tarefa.

As relações interpessoais podem contribuir para que as mensagens sejam decodificadas com mais clareza pelo receptor, pois elas induzem credibilidade na fonte. Os sentimentos pessoais podem limitar o processo de comunicação com outras pessoas.

Os gerentes precisam estar atento às necessidades de seus colaboradores, pois outros fatores também podem interferir para que a mensagem não atinja seus objetivos: a falta de reconhecimento pelo trabalho executado, remuneração injusta, etc...

Cabe aos gerentes reunir informações entre seus colaboradores, dar significado a elas, discutir problemas com o grupo, provocar a equipe para clarificar suas posições, instigar a empatia, utilizando seu temperamento, sua sensibilidade.

A comunicação organizacional deve ser considerada estratégica, agregando valores e facilitando os processos interativos, cuidando para que não prevaleça o estilo comunicativo impositivo.

É importante que a organização, objeto deste estudo, no papel de seus gerentes, procure desenvolver no processo de comunicação organizacional, além de uma consistência profissional, compatibilidade de pensamento e ação bi-direcionada, estando atenta para que os colaboradores confiem nas informações, usando um linguagem passível de entendimento.

7 CONCLUSÕES

As organizações modernas diante da complexidade contemporânea precisam ter nas suas ações comunicativas um ordenamento corporativo, pessoas integradas, no sentido da comunicação organizacional constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando o alcance de metas organizacionais.

A comunicação organizacional foi tratada neste estudo como um processo tangível e medido por suas práticas, quando se trabalhou sua influência no desempenho humano dos colaboradores, decorrente de como os gerentes utilizavam essa ferramenta.

A realidade observada na pesquisa evidencia que as organizações modernas necessitam rever seus processos de comunicação, que não deverão ser focados somente para a execução da tarefa, mas trilhados na valorização do ser humano como seu principal agente de mudanças.

Percebeu-se neste estudo que os gerentes muitas vezes acreditam que o modo como estão conduzindo o processo de comunicação com seus colaboradores está correto, enquanto que os colaboradores sentem que estão apenas recebendo ordens e não sendo vistos como pessoas importantes para a organização, fato que não contribui para um bom desempenho. Evidenciou-se que muitos têm apenas o sentido do cumprimento do papel na realização da tarefa que lhe é destinada, ausentando-se de sua participação como agente importante dentro da organização.

Os gerentes, embora não utilizem esse processo de comunicação de maneira eficaz, reconhecem sua importância. Os colaboradores, em suas falas, conduzem para a necessidade de uma preocupação que a empresa precisa ter quanto à revisão de seus processos comunicacionais e adaptação às práticas modernas. A organização estudada precisa tomar ações que levem à uma revisão dessas práticas, ou o contrário pode contribuir para um distanciamento na competitividade do mercado, não acompanhando a evolução natural da sociedade, do indivíduo e da concorrência, sob pena de se tornar obsoleta.

Ver na comunicação um instrumento que conduz o colaborador à satisfação pessoal, conduzindo-o a um melhor desempenho, é um papel gerencial importante, aliado a outros fatores importantes que não devem ser desprezados, como:

- Desenvolver as habilidades e capacidades como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz;

- ter o cuidado com as restrições ambientais que possam afetar diretamente o desempenho humano, como excesso de regras e regulamentos, controles burocráticos, autocratismo, métodos de trabalho ultrapassados;
- dar feedback e incentivar os colaboradores para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas;
- avaliar o resultado do desempenho, recompensar ou corrigir adequadamente. O mau desempenho deve ser avaliado para remover as causas e origens;
- ver que a satisfação no trabalho é consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa recebida, que pode ser representada por estímulos externos, como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho, oportunidades de promoção, relacionamento interpessoal entre gerente e colaborador etc., ou estímulos provocados pela própria tarefa, executando um trabalho para qual sintam-se preparados e que lhes dê prazer e identificação.

A comunicação organizacional é um processo que exige monitoramento contínuo, onde as práticas devem se adequar ao momento, tendo cuidado para não se tornarem obsoletas, direcionando sempre rumo à excelência e à melhoria de vida nas organizações.

É importante ressaltar a importância do gerente em promover treinamento de seus colaboradores, dar espaço para que eles discutam e proponham idéias, que tenham iniciativa em pedir informações que desejarem, ao invés de esperar por elas, evitando acusações por parte dos colaboradores de não receberem informações adequadas.

Embora as conclusões obtidas neste estudo não sejam definitivas, as práticas da relação de comunicação organizacional entre gerentes e colaboradores em um ambiente organizacional, que pode ser considerado espelho de outros, diante dos resultados apontados na pesquisa, pode servir como um alerta para as organizações reverem suas práticas, superando barreiras pessoais, físicas e semânticas – ciência do sentido, do significado, de modo a tornarem-se modelos de organizações modernas.

A proposta de estudar a comunicação organizacional como agente influenciador no desempenho humano pode ser considerada inovadora, visto que, até o momento este fato foi tratado em estudos administrativos isoladamente, isto é, como um

indicativo, entre demais outras causas. Nota-se a possibilidade de uma interferência, o que torna este estudo singular no campo da administração.

O propósito deste estudo foi atingido, entendendo-se que os respondentes constituíram a evidência dos resultados, pela suas falas, dos seus sentimentos relacionados à prática do processo de comunicação cotidiana e de sua influência no desempenho pessoal, expressado pela necessidade de serem reconhecidos pela suas ações e emoções. Os ruídos provocados por este processo foram percebidos neste estudo como um distanciamento do gerente, pautados na hierarquia, no cumprimento do papel, trazendo informações apenas para o trabalho, não interagindo com seus colaboradores de maneira a propiciar um ambiente colaborativo, mais humano.

É importante ressaltar que existe uma tradição de monopólio e de manejo da comunicação pelas classes dominantes, perpetuando padrões de elitismo, privilégios, coerção, e que esta dissertação abre espaço para outros estudo no sentido que com a melhoria da comunicação poderia diminuir as diferenças de trabalho, traduzindo em um diálogo unificado e direcionado para o alcance das metas organizacionais.

O desenvolvimento tecnológico tem aumentado o poder de influência dos meios de comunicação na sociedade, impactando sobre as idéias, as emoções, o comportamento econômico e político das pessoas, convertendo em fator fundamental de poder e de domínio da atividade humana.

O momento atual tem divulgado que indústrias de tecnologia de ponta, em seus processos de comunicação interna, demonstram uma significativa preocupação em aproximar seus colaboradores, propiciando melhor qualidade de vida, melhor relacionamento humano as quais podem ser um alerta para o objeto da pesquisa, que embora não possua canais eletrônicos de comunicação, enfrenta dificuldades no processo comunicacional, devendo rever seus conceitos para uma melhor adaptação tecnológica futura, fundamentada na valorização e no reconhecimento humano.

Este estudo, embora tenha suporte na psicologia organizacional, quando tratado do desempenho, motivação e satisfação no trabalho, não tem a pretensão de ser absoluto nem adentrar ou confrontar as teorias da psicologia, mas sim evidenciar práticas organizacionais, contribuindo na área acadêmica como uma relação inovadora no que tange a comunicação organizacional e o desempenho humano, estimulando novas pesquisas na busca de novas direções para a administração moderna; e na área empresarial, como uma fonte de informações que clarifique e orientes para novos rumos

e novas práticas comunicacionais, contribuindo para uma formação mais holística dos gestores do processo de comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977. 223 p.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar.2001.

BENÍTEZ, Z. R. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para a criação do conhecimento organizacional**. 2001. 251f .
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 105 p.

CERVO, A. L., BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

CHAPMAN, E.N. **Relações Humanas: desenvolvendo habilidades pessoais**. São Paulo: Qualitymark, 1996. 247p.

DUCK, J. D. **O monstro das mudanças nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 331 p.

GAPSKI, M.L. O feedback eficaz: muito além da simples crítica, um ato de respeito e competência individual. **Revista FAE**. Curitiba, v. 3, n. 1., jan./abr. 2000. p.71-77

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000. 63p.

GRAMIGNA, M.R.. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

HAMPTON, D.R.. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. p. 83-466.

HUBNER, M.M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998. 80 p.

LAKATOS, E. M.. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.220 p.

LASSWELL, H. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: Cohn, G. (org). São Paulo: Nacional, 1978.

LIMA, F. O., TEIXEIRA, P. C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000. 156 p.

MACKENNA, C. **Como se comunicar com sucesso: técnicas para ter segurança na comunicação**. São Paulo: Market Books, 1999. 101p.

→ MARRAS, J. P. **Administração de recurso humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000. 253 p.

- MARTINELLI, M. L.(org.). **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras , 1999. p. 10-55.
- MATTELART, M. A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999. 220 p.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 1995. 476 p.
- MINAYO. M.C.S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1993. 80 p.
- MOLLER. C. **Employeeeship**: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996. 191 p.
- MOREIRA. C. M. M. et al. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997. 112 p.
- MUCCHIELLI. R. **O questionário na pesquisa psicossocial**.. São Paulo: Martins Fontes, 1978. 176 p.
- OLIVEIRA. S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.319 p.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 2. ed. Lorena: Stiliano, 2001. 153 p.
- REA, L. M. ; PARKER, R. A. **Metodologia da pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 261 p.
- ROBBINS. S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1999. 489 p.
- _____. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001. 522 p.
- _____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.
- SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 2, abr./jun., 2001. p. 16-24
- SANTOS, E. R. M. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1997. 124p.
- SANTOS, F.C.A. **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999. 120 p.
- SANTOS, N.M.B.F. **Cultura organizacional**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000. 189p.

SAYAGO, L.E. **Investigación en comunicación organizacional**. Colômbia: Universidad Autonoma de Bucaramanga, 2002. Disponível em: <<http://www.unab.edu.co>>. Acesso em 12 fev. 2002.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 271 p.

SHIGUNOV NETO, A. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000. 115p.

SOARES, V. M. S., ET AL. Técnicas qualitativas e “soft systems methodology” aliadas ao enfoque sistêmico. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 3, jul./set. 2001. p. 100-107

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002. 452 p.

SPINK, M.J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: **Textos em representações sociais**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 117-145.

THORSRUD, E. Job design in the wider context. In: DAVIS, L.E., TAYLOR, J.C. (orgs). **Design of jobs**: selected readings. Middlesex: Penguin Books, 1972. p.452-453.

TACHIZAWA, T. MENDES,G. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV,1998.106p.

WEAVER, W. E SHANNON, C. A teoria matemática da comunicação. In: COHN, G.(org). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Nacional, 1978.

WAGNER III. J. A.. et al. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999. 495 p.

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1998. 246p.

WINIECKI, K. L.; AYRES, J. **Communication apprehension and receiver apprehension in the workplace**. Washington State University, 1998. This report is based in part on Kaidren Leigh Winiecki’s thesis.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença. 1987. P. 71-80.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed..São Paulo: Atlas.2000. 171p.

APÊNDICE A – Questionário padrão aplicado na pesquisa

Pesquisa de Comunicação Organizacional e Desempenho Humano

O objetivo desta pesquisa é conhecer melhor o que cada colaborador pensa a respeito da comunicação organizacional existente na empresa e como seu desempenho está relacionado a essa comunicação. É uma pesquisa de cunho acadêmico em parceria com a Universidade de Taubaté, com a finalidade de contribuir para futuro desenvolvimento de ações da empresa na melhoria das relações no ambiente de trabalho entre chefias e colaboradores. **Muito obrigado pela colaboração.**

Assinale com um “X” a resposta que se aplica ao seu caso:

Questão nº 01

SEXO	
1	Masculino
2	Feminino

Questão nº 02

FAIXA ETÁRIA	
1	Menos de 20 anos
2	De 20 a 25 anos
3	De 26 a 30 anos
4	De 31 a 35 anos
5	De 36 a 40 anos
6	De 41 a 45 anos
7	De 46 a 50 anos
8	Acima de 50 anos

Questão nº 03

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	
1	Primeiro grau incompleto
2	Primeiro grau completo
3	Segundo grau incompleto
4	Segundo grau completo
5	Superior incompleto
6	Superior completo

Questão nº 04

TEMPO DE EMPRESA	
1	Menos 06 Meses
2	De 06 meses a 01 ano
3	De 01 ano a 03 anos
4	Acima de 03 anos

Pesquisa de Comunicação Organizacional e Desempenho Humano para Colaboradores

Questão nº 05

Usando a tabela abaixo, avalie cada uma das afirmativas que se seguem marcando um “X “ na qual se aplica a seu caso.

Tabela:

5- Concordo totalmente
4- Concordo parcialmente
3- Não concordo nem discordo
2- Discordo parcialmente
1- Discordo totalmente

1	Confio nas informações prestadas pela empresa.	1	2	3	4	5
2	Estou satisfeito com meu relacionamento com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
3	Estou satisfeito com as informações que disponho sobre assuntos que se referem a mim e ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Costumo ler com frequência os quadros de aviso da empresa.	1	2	3	4	5
5	Meu chefe estimula e desenvolve o espírito de equipe.	1	2	3	4	5
6	Meus colegas de trabalho tem capacidade técnica para desenvolver suas tarefas.	1	2	3	4	5
7	Consigo falar com meu chefe sobre problemas que me afetam.	1	2	3	4	5
8	Meus superiores incentivam meu crescimento pessoal.	1	2	3	4	5
9	Meu gerente se interessa em conhecer minhas opiniões e idéias.	1	2	3	4	5
10	Eu não sinto dificuldades em me relacionar com meu grupo de amigos.	1	2	3	4	5
11	Estou satisfeito com o apoio e orientação que recebo do meu chefe.	1	2	3	4	5
12	Sou ouvido e compreendido no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
13	Sinto-me motivado e entusiasmado com meu trabalho.	1	2	3	4	5
14	Existe integração e companheirismo entre meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
15	Os veículos de comunicação utilizados pelo meu gerente, para manter informado seus colaboradores, são ágeis e eficientes.	1	2	3	4	5
16	A troca de informações entre os colaboradores de minha área de trabalho é eficiente.	1	2	3	4	5

17	Conheço perfeitamente minhas atribuições na empresa.	1	2	3	4	5
18	Tenho meios de comunicação para expressar minha opinião e transmiti-la aos meus superiores.	1	2	3	4	5
19	Meu chefe sempre me comunica quando meu desempenho não está bom.	1	2	3	4	5
20	Melhero o meu desempenho sempre que meu chefe me elogia pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
21	Meu relacionamento com meu chefe é muito favorável.	1	2	3	4	5
22	Tenho dúvidas sobre a importância do meu trabalho para o meu gerente.	1	2	3	4	5
23	Eu desempenho bem o meu trabalho independente se o meu chefe me elogia ou não.	1	2	3	4	5
24	Meu bom desempenho pessoal deve-se ao ambiente favorável em que trabalho.	1	2	3	4	5
25	Percebo que ninguém sabe o papel que lhe cabe	1	2	3	4	5

Nas questões de 06 a 11 expressem livremente sua opinião:

06	Como você vê as informações que circulam entre os funcionários (rádio peão)?
07	Qual sua opinião sobre seu desempenho na empresa?
08	Cite 04 meios de comunicação para sua área ,que a empresa não utiliza, e você considera importante.
09	Qual sua opinião sobre a forma que seu gerente (chefe) se comunica com você?
10	A forma como seu gerente se comunica com você influencia no seu desempenho no trabalho? Como?
11	Escreva 05 palavras, que lhe venham a cabeça, sobre Comunicação e Desempenho.

Pesquisa de Comunicação Organizacional e Desempenho Humano para Gerentes

Questão nº 05

Usando a tabela abaixo, avalie cada uma das afirmativas que se seguem marcando um “X “ na qual se aplica a seu caso.

Tabela:

5- Concordo totalmente
4- Concordo parcialmente
3- Não concordo nem discordo
2- Discordo parcialmente
1- Discordo totalmente

1	Confio nas informações prestadas pela empresa.	1	2	3	4	5
2	Estou satisfeito com meu relacionamento com os meus colaboradores	1	2	3	4	5
3	Sempre passo informações para os meus colaboradores sobre seu desempenho	1	2	3	4	5
4	Sempre renovo as informações nos quadros de aviso para meus colaboradores	1	2	3	4	5
5	Procuo estimular e desenvolver o espírito de equipe.	1	2	3	4	5
6	Procuo desenvolver em meus colaboradores a capacidade técnica para melhor desempenho de suas tarefas.	1	2	3	4	5
7	Procuo ouvir meus colaboradores sobre problemas que os afetam.	1	2	3	4	5
8	Incentivo meus colaboradores para seu crescimento pessoal.	1	2	3	4	5
9	Interesso em conhecer as opiniões e idéias dos meus colaboradores.	1	2	3	4	5
10	Eu não sinto dificuldades em me relacionar com meus colaboradores.	1	2	3	4	5
11	Estou satisfeito com o apoio e orientação que passo para meus colaboradores.	1	2	3	4	5
12	Procuo ouvir meus colaboradores no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
13	Sinto-me motivado e entusiasmado com meu trabalho.	1	2	3	4	5
14	Existe integração e companheirismo entre meus colaboradores.	1	2	3	4	5
15	Os veículos de comunicação que utilizo, para manter informado seus colaboradores, são ágeis e eficientes.	1	2	3	4	5
16	A troca de informações entre os colaboradores de minha área de trabalho é eficiente.	1	2	3	4	5

17	Meus colaboradores conhecem perfeitamente suas atribuições na empresa.	1	2	3	4	5
18	Tenho meios de comunicação para expressar minha opinião e transmiti-la aos meus colaboradores.	1	2	3	4	5
19	Sempre comunico meus colaboradores quando seu desempenho não está bom.	1	2	3	4	5
20	Procuro elogiar meus colaboradores pelo seu trabalho.	1	2	3	4	5
21	Meu relacionamento com meus colaboradores é muito favorável.	1	2	3	4	5
22	Tenho dúvidas sobre a importância do meu trabalho para a empresa.	1	2	3	4	5
23	Meus colaboradores desempenham bem o seu trabalho independente se eu o elogio por isso ou não.	1	2	3	4	5
24	O bom desempenho pessoal dos meus colaboradores deve-se ao ambiente favorável de trabalho.	1	2	3	4	5
25	Percebo que ninguém sabe o papel que lhe cabe.	1	2	3	4	5

Nas questões de 06 a 11 expressem livremente sua opinião:

06	Como você vê as informações que circulam entre os seus funcionários (rádio peão)?
07	Qual sua opinião sobre o desempenho de seus colaboradores?
08	Cite 04 meios de comunicação para sua área ,que a empresa não utiliza, e você considera importante.
09	Que forma de comunicação você utiliza com seus colaboradores?
10	Você acredita que a forma utilizada para comunicar com seus subordinados influencia no desempenho pessoal e no trabalho? Como?
11	Escreva 05 palavras, que lhe venham a cabeça, sobre Comunicação e Desempenho.

APÊNDICE B – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Pedimos sua colaboração como voluntário do trabalho científico intitulado A influência da comunicação organizacional no desempenho humano: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores de uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba e que tem por objetivo estudar o processo de comunicação existente nesta empresa entre os gerentes e seus subordinados na área produtiva, se ele é eficaz e como ele contribui para o desempenho humano, identificando os possíveis ruídos que possam estar interferindo neste processo.

Esta pesquisa se realizará nas dependências da empresa, em horário a ser determinado, não causando nenhum prejuízo financeiro ao colaborador e nenhum constrangimento, pois, as respostas são de absoluto sigilo do pesquisador, não sendo necessário identificação, e como constitui de uma pesquisa de apenas cunho acadêmico os dados apurados constarão apenas do trabalho a ser apresentado na Universidade, ficando portanto o pesquisado com total liberdade nas respostas aos questionários que serão aplicados.

Os indivíduos terão a liberdade de participar como voluntário por livre e espontânea vontade, não sendo remunerados por isto, devendo confirmar sua participação através da assinatura deste documento em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e a outra será concedida ao pesquisado.

Estando de acordo com o exposto acima, o voluntário faz sua assinatura abaixo como prova de seu conhecimento explícito, espontâneo e gratuito à participação neste trabalho científico.

Taubaté ___/___/___/

Assinatura do Pesquisado
Nome completo:
RG:

Assinatura do Pesquisador
Benedita Hirene de França Heringer
RG: 12.228.034

APÊNDICE C - Respostas dos gerentes das questões abertas de 06 a 10 com livre opinião

QUESTÕES	GERENTES		
	G1	G2	G3
6	Normalmente tem base verdadeira. É uma forma de cobrar respostas oficiais.	Muito distorcida, porque uma informação que circula por muitas pessoas não vai ser a mesma informação que partiu da segunda.	Tenho bom relacionamento, tudo que é boato eles me perguntam e confiam na minha resposta.
7	A maioria tem um desempenho de bom para ótimo.	O desempenho está bom. Falta iniciativa.	Assimilam bem as coisas, alguns mais completos tecnicamente, e outros superam a parte técnica com esforço.
8	Usa todos os meios apropriados. Não há falta de comunicação.	Não respondeu.	Não é comunicação, mas sim motivação, elogio direto dos superiores.
9	Verbal, palestras e reuniões.	Somente Verbal.	A verbal é mais utilizada, mas quando necessário também uso a escrita.
10	Acredito que a comunicação é o fator mais importante para o desempenho e motivação no trabalho e na vida pessoal.	Sim. Porque uma pessoa bem informada erra menos no trabalho e na vida pessoal.	Sim. Tenho que estar bem informado do que ocorre na empresa para informá-los. Se faltar essa informação e os colaboradores perderem a confiança, não haverá mais trabalho em equipe.

APÊNDICE D – Respostas dos colaboradores das questões de 06 a 10 com livre opinião

COLABORADORES					
QUES TÕES	C1	C2	C3	C4	C5
6	O ASSUNTO QUE MAIS CIRCULA ENTRE OS COMPANHEIROS É A FALTA DE ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL E A FALTA DE INVESTIMENTO EM RH.	NA PRODUÇÃO É COMUM, NORMALMENTE LEVADO PELOS PRÓPRIOS COORDENADORES DE CÉLULA.	EFICIENTES E DE FÁCIL INTERPRETAÇÃO.	QUANDO NÃO HÁ INFORMAÇÃO IMEDIATA DA EMPRESA, ACABA GERANDO COMENTÁRIOS, QUE NEM SEMPRE É VERDADEIRO OU FALSO E SÃO PASSADOS DE FORMA DISTORCIDA.	NÃO RESPONDEU
7	CONSIDERO BOM. PROCURO DESENVOLVER AS MINHAS TAREFAS DA MELHOR MANEIRA POSSIVEL, BUSCANDO QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E CONHECIMENTO.	SE EU TIVESSE UMA POSTURA MAIS ABERTA, FOSSE MAIS EXTROVERTIDO, TALVEZ TIVESSE UM MELHOR DESEMPENHO.	PROCURO DESEMPENHAR MINHAS FUNÇÕES COM UMA POSTURA PROFISSIONAL, DENTRO DA CULTURA DA EMPRESA.	BOM, DENTRO DAS MINHAS CONDIÇÕES E CONHECIMENTO, ME DEDICO AO MÁXIMO AO MEU TRABALHO, COMEÇANDO POR NÃO FALTAR.	É QUE A CADA DIA CRESCE O MEU DESEMPENHO.
8	REUNIÕES PERIÓDICAS, INFORMATIVOS DE CIRCULAÇÃO DA EMPRESA, BOLETINS DE PROGRAMAÇÃO, ETC.	DISPÕEM DE TODOS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.	UTILIZA TODOS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.	NÃO LEMBRA DE NENHUM QUE A EMPRESA NÃO UTILIZA.	SERIA MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA ATUALIZAÇÃO CONFORME O MERCADO CRESCE. SERIA MELHORIAS.
9	TEM LIBERDADE PARA FALAR, MAS SÓ FALA QUANDO O SERVIÇO É IMPORTANTE.	QUANDO O TEMPO AJUDA, SEM PRESSÃO PARA ENTREGAR O TRABALHO, ELE CONSEGUE PASSAR TUDO.	TEMOS UMA BOA COMUNICAÇÃO.	DE MANEIRA EDUCADA. É EDUCADO COM SEUS SUBORDINADOS E INCENTIVADORES.	BEM OBJETIVA.
10	SIM. O GERENTE DÁ UMA ORDEM E QUANDO VAI EXECUTAR ELE JÁ DÁ OUTRA. CAUSA DESCONFORTO.	NÃO, APÓS MAIS DE 03 ANOS NA EMPRESA, JÁ CONHEÇO SEU COMPORTAMENTO, POR ISSO NÃO TEM INFLUENCIA NO MEU COMPORTAMENTO.	SIM, POIS COMO UMA INFORMAÇÃO É TRANSMITIDA PODE FACILITAR OU DIFICULTAR O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.	SIM. MAS QUANDO SE COMUNICA NUNCA É PARA UM ELOGIO.	SIM. ME DÁ MAIS MOTIVAÇÃO.

COLABORADORES					
QUES TÕES	C6	C7	C8	C9	C10
6	PODERÁ SURGIR INFORMAÇÕES DE ALGUM PROVEITO, MAS É COMUM A DISTORÇÃO E CONTROVÉRSIAS NA MAIORIA DOS CASOS.	AS PESSOAS FALAM MUITO, MAS NA HORA DO VAMOS VER, FOGEM DO ASSUNTO.	CHEGAM PRIMEIRO QUE AS INFORMAÇÕES OFICIAIS, POREM DISTORCIDAS. GERA DESCONFIANÇA SOBRE AS OFICIAIS.	COMO UM MAL NECESSÁRIO, MUITAS VEZES NÃO SÃO VERDADEIRAS E PODEM AFETAR ALGUEM, É SEMPRE BOM PROCURAR UMA FONTE SEGURA.	EM POUCAS PALAVRAS, ÈLA AUMENTA, MAS NÃO INVENTA."
7	JUSTIFICO O VALOR DA QUAL SOU REMUNERADO, VENDO A MINHA MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA.	CONHEÇO MUITO BEM O TRABALHO QUE FAÇO, FALO TUDO O QUE VEJO, NÃO DEIXO NADA PARA TRANSMITIR DEPOIS.	PODERIA SER MAIOR DO QUE É HOJE, PODERIA COLABORAR COM A EMPRESA MUITO MAIS DO QUE HOJE.	ACREDITO QUE SEJA BOM. CADA DIA QUE PASSA APRENDEMOS MAIS UM POUCO E ASSIM POSSO UTILIZAR O QUE APRENDO NO DIA A DIA DA EMPRESA.	PROCURO TRABALHAR CORRETAMENTE E CUMPRINDO A MINHA FUNÇÃO E O QUE É SOLICITADO.
8	ALTIVEZ COM OS COOPERADORES, COMUNICAR SEM GERAR DÚVIDAS, SE HOUVER ,ESCLARECER.	VERBAL, ESCRITA-VISUAL E GESTOS.	UTILIZA TODOS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO QUE É CONSIDERADO IMPORTANTE.	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
9	SOMENTE QUANDO É PARA BENEFICIO DA EMPRESA.	TRANQUILO, AJUDO A MANTER UM CLIMA BOM ENTRE TODOS DA CELULA E FALO DIRETO AS PESSOAS, ONDE ACHO QUE É A MELHOR SOLUÇÃO.	TEM QUE MELHORAR MUITO. FALTA CREDIBILIDADE E PARCIALIDADE.	DA MANEIRA MAIS SIMPLES POSSIVEL, COM DIALOGO TUDO SE RESOLVE.	A FORMA É BOA. SALVO ALGUMA NECESSIDADE. MAS NÃO É CONFIÁVEL
10	É DESANIMADOR, MAS PROVO PARA MIM MESMO, QUE SOU O MELHOR, ADULTO E AMADURECIDO PROFISSIONALMENTE. MINHA FAMILIA DEPENDE DE MIM.	NÃO TENHO PROBLEMA, FALAMOS A MESMA LINGUA,, A EQUIPE TEM QUE ESTAR BEM COM O OUTRO.	SIM. FALTAM MUITAS VEZES CLAREZA E OBJETIVIDADE, OU ATÉ MESMO A COMUNICAÇÃO PROPRIAMENTE DITA. OS OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS NÃO FICAM CLAROS.	SIM. SE ELE ESTÁ NERVOSO, TRABALHO SEM ENTUSIASMO, SE ELE ESTÁ CALMO, TUDO CORRE DE MANEIRA MAIS SIMPLES E DESEMPENHO MELHOR MINHAS FUNÇÕES.	SIM , PORQUE MINHA OPINIÃO É LIMITADA, OUTRA PESSOA COMUNICAND O ALGO QUE NÃO VI PODE SER ESCLARECIDO E PORTANTO MELHORADO.

**APÊNDICE E - Questão 11 - indutora: comunicação e desempenho –
frequência das palavras nas respostas dos gerentes e colaboradores**

PALAVRAS RESULTANTES

GERENTES			
COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA	DESEMPENHO	FREQUÊNCIA
Troca de Informações	2	Planos	2
Boa Definição	3	Futuros	1
Melhor Meio Possível	3	Dedicação	3
Informação	3	Interesse	1
Caminho	1	Motivação	2
Lógica	1	Qualidade	2
Comunicação Clara	3	Estudos	1

COLABORADORES			
COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA	DESEMPENHO	FREQUÊNCIA
	4	Satisfação Pessoal	2
Clareza			
Comunicação	3	Competência	3
Expressão	1	Dedicação	1
Autenticidade	1	Otimismo	1
Credibilidade	4	Investimento	1
Agilidade	1	Atitudes	1
Relacionamento Profissional	3	Idéias	1
Diálogo	3	Reconhecimento	1
		Experiência	1
		Executar obrigações	3
		Direito	1
		Qualidade	1
		Organização	1
		Rendimento	1
		Trabalho	1
		Eficiência	4
		Diretrizes	2
		Profissionalismo	3