

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Fernanda Paula Baumgratz Oliveira

COMUNICAÇÃO INTERNA: DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NA
GESTÃO ORGANIZACIONAL

Juiz de Fora 2005

Fernanda Paula Baumgratz Oliveira

**COMUNICAÇÃO INTERNA: DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NA
GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Banca Examinadora, na Disciplina Projeto Experimental II. Orientador Acadêmico: Prof. Ms. Márcio Guerra.

OLIVEIRA, Fernanda Paula Baumgratz. **COMUNICAÇÃO INTERNA: DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL.** Projeto Experimental apresentado ao Departamento de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Juiz de Fora: 1º semestre de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Msª. Alice Gonçalves Arcuri (relatora)

Prof. Ms. Márcio de Oliveira Guerra (Orientador)

Prof. Ms. Rodrigo Fonseca Barbosa (Co-Orientador)

Profª. Drª. Marise Pimentel Mendes (convidada)

Aluna: _____

Fernanda Paula Baumgratz Oliveira

Nota: _____

Trabalho examinado em: ___/___/_____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos pelo amor, incentivo e confiança.

Ao André, amigo e namorado, pela compreensão, companhia, paciência, ajuda e apoio.

Ao Prof. Márcio Guerra pela presteza, incentivo e empenho na orientação desse projeto. Ao Prof. Rodrigo Barbosa pelas instruções iniciais, que foram a base do trabalho realizado.

Aos amigos pelo apoio e auxílio.

A Deus pela vida, pelos dons e pelas conquistas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

1.1. Conceito e objetivos

1.2. O processo de comunicação

1.3. Fatores que influenciam a comunicação

2. MOTIVAÇÃO E AS AÇÕES REALIZADAS PELO COMUNICADOR SOCIAL

2.1. Sistema de motivação nas organizações

2.2. Motivação como sistema de comunicação interna

2.3. A importância da motivação do público interno

2.4. O profissional de comunicação social como responsável por ações motivacionais

3. CANAIS E REDES DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1. Canais/meios de comunicação formais

3.2. Canais/meios informais de comunicação

3.3. Redes de comunicação nas organizações

4. EMPECILHOS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E PROPOSTAS PARA TORNAR A COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

4.1. Empecilhos mais comuns à comunicação interpessoal

4.2. Propostas para tornar a comunicação interna eficaz

5. ESTUDO DE CASO

5.1. Uma análise sobre a comunicação interna da empresa BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora

5.2. Metodologia

5.3. Análise dos dados

6. CONCLUSÃO

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. ANEXOS

INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo básico e por isso está presente em todas as ações, estruturas e dimensões da sociedade. Ela é primordial em todos os aspectos e deve ser elaborada e adequada para o sucesso nas relações entre diferentes públicos nas mais diversas situações.

A comunicação interna é um aspecto importante na comunicação organizacional, tendo como objetivo principal atender as necessidades dos funcionários para garantir a satisfação dos clientes. Desta forma, o profissional de Comunicação Social deve conquistar a confiança e o respeito dos públicos envolvidos utilizando-se de instrumentos e estratégias eficazes.

A seguinte monografia aborda a importância do endomarketing empresarial, a atividade do comunicador social no relacionamento da empresa com os funcionários, os canais/meios de comunicação disponíveis para veiculação interna das informações e a linguagem utilizada nessa comunicação. A proposta é enxergar a função Comunicação Empresarial como sendo estratégica, e não secundária ou supérflua, e, através dela, gerenciar e orientar relacionamentos, atitudes e estratégias para que uma organização possa desempenhar suas ações.

Nas novas realidades empresariais, é preciso evidenciar a organização e conhecer seu processo interno, valorizando e comprometendo os funcionários com a empresa para, só então, passar a exteriorizá-la perante os diferentes grupos com os quais atua. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos administradores em relação às pessoas. Não há como um veículo de comunicação ser global, servir para todos os públicos e interesses. Por isso, é de fundamental importância a análise do público interno, por meio de pesquisas, auditoria,

levantamento da cultura organizacional, alto conhecimento do negócio, avaliação dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades para que um planejamento estratégico de comunicação efetivo possa ser proposto e praticado.

A relevância deste tema está relacionada ao contexto sócio-político-econômico no qual as organizações estão inseridas. A tecnologia uniu continentes, aprimorou processos, globalizou culturas e alterou economias. As empresas posicionam-se de maneira mais agressiva e lucram com as deficiências da concorrência.

É nesse contexto que o fator humano das organizações se torna um diferencial. O público interno passa a ter um papel proeminente nas decisões estratégicas da empresa e são impostas novas formas de relacionamento entre empresas e públicos. Não basta apenas a preocupação na seleção de recursos humanos, é imprescindível um trabalho constante de treinamento, motivação e comunicação, a fim de estabelecer uma relação mais sólida entre empresa e colaboradores.

Não podemos considerar apenas a questão de produtividade e qualidade em relação aos produtos, serviços e tecnologia, mas, a qualidade dos relacionamentos que uma empresa mantém com seus diferentes públicos: funcionários, clientes, consumidores, imprensa, governo, fornecedores, entre tantos outros grupos, dependendo da realidade de cada organização.

A falta de informação, de incentivos, de reconhecimento e de motivação aos funcionários causa um impacto relacionado ao desrespeito, o que provoca imediatamente um sentimento de frustração, descontentamento e desinteresse, resultando em funções e tarefas obrigatórias estressantes e, na maioria das vezes, ineficazes. Em contrapartida, quando motivados, incentivados e cientes dos

objetivos organizacionais, os colaboradores sentem-se respeitados como indivíduos e profissionais, estabelecendo uma relação de orgulho, responsabilidade e comprometimento com o trabalho.

Para alcançar estes objetivos, surge a necessidade de, por intermédio de um processo gerencial eficaz, planejar e promover ações que venham a satisfazer as necessidades do público interno. Responsabilidade social e marketing são estratégias obrigatórias para toda e qualquer empresa. É necessário criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que exista comprometimento pessoal e autodesenvolvimento. É preciso concentrar o foco na criação de um conjunto de valores essenciais compartilhados na organização. Desta forma, a comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização.

O primeiro capítulo aborda a importância da comunicação interna nas organizações, bem como, seu conceito, objetivos, processos e fatores que a influenciam.

O capítulo dois trata do sistema de motivação do público interno e as ações realizadas pelo comunicador social.

O capítulo três discorre sobre os canais/meios formais e informais e as redes de comunicação nas organizações.

O capítulo quatro expõe os empecilhos mais comuns à comunicação interpessoal e lança propostas para tornar a comunicação interna eficaz.

O capítulo cinco relata o estudo de caso realizado na empresa de telecomunicações, BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora, eleita em 2004 uma das Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina pelo Great Place to

Work Institute¹, a 2ª Melhor Empresa na Gestão de Pessoas pela Hay Group² e Jornal Valor Econômico³ e, pela segunda vez, entrou na lista das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil pela **Revista Exame**⁴. O objetivo do estudo de caso é identificar os fatores que mais dificultam a comunicação na organização e os canais/meios de comunicação formais e informais que atingem de forma eficaz a maioria dos funcionários.

A metodologia utilizada para a realização desta monografia compreende consultas a livros, dissertações, teses e sites, além de um estudo de caso a ser realizado na empresa de telecomunicações BrasilCenter Comunicações. Para a realização do estudo de caso o método utilizado será uma entrevista roteirizada com o profissional de comunicação e com os funcionários da empresa.

¹ Empresa de consultoria que atua como facilitadora de processos de mudança relacionados ao ambiente de trabalho.

² Empresa de consultoria que propõe e desenvolve soluções integradas sobre políticas e práticas de Recursos Humanos.

³ Jornal de economia e aspectos do mercado brasileiro.

⁴ Revista de informações sobre economia e negócios.

1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação eficaz é importante para as organizações, porque é o processo pelo qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. E por ser, a comunicação, uma atividade essencial para o relacionamento, a interação, o autodesenvolvimento e o comprometimento do público interno.

Atualmente, as organizações enfrentam um ambiente onde a comunicação tornou-se mais complexa. Os meios de comunicação tornam-se mais abrangentes, à medida em que, refletem mudanças em valores sociais e culturais ininterruptamente, que, na maioria das vezes, não são absorvidos com a rapidez adequada pelas organizações.

No relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas, a comunicação é um fator primordial.

A globalização, tal como a disponibilização da tecnologia, estão contribuindo para a busca de se alcançar a necessidade de uma comunicação eficiente, e exigindo daqueles que a compõem, que se tornem cada vez mais conscientes dos processos atuais de comunicação e das convenções transculturais.

Fazer com que os colaboradores percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma excelente oportunidade para melhoria desse processo de comunicação interna. Sendo assim, serão apresentados a seguir o conceito, os objetivos, e o processo de comunicação interna, bem como, os fatores que a influenciam.

1.1. Conceito e objetivos

O sistema de comunicação interna estabelece o funcionamento da organização. Precisa ser um setor planejado com o objetivo de viabilizar a interação entre a organização e seus empregados. Combina instrumentos da comunicação institucional com a mercadológica. Ocorre paralelamente à circulação normal de informações e deve percorrer todos os setores da organização. É um processo estratégico para sintonizar os interesses dos empregados aos da empresa, estimulando o diálogo, troca de informações, experiências e o espírito colaborativo, objetivando a evolução do sistema produtivo. Segundo KUNSCH (2003, p. 69) "o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência".

Considerando o contexto da realidade brasileira, é possível verificar a predominância do capitalismo individualista, tornando-se um grande desafio para as empresas compartilhar interesses entre capital e trabalho. É fundamental que os empregados sejam respeitados nos seus direitos de cidadãos e que sejam valorizados, de maneira que se sintam considerados como o público prioritário da organização. É imprescindível acompanhar o avanço das inovações tecnológicas que permitem maior e mais rápido acesso à informação e que devem ser utilizadas como instrumentos em benefício das empresas.

O público interno é um público multiplicador, na sua família e no seu convívio social, é porta voz da organização, podendo atuar de forma positiva ou negativa, dependendo da confiança e credibilidade que esta desperta através da política vigente. O sistema de comunicação interna permite que os colaboradores sejam bem informados. A organização deve preocupar-se em antecipar as respostas

para as suas necessidades e expectativas do seu público interno. Isso propicia confiança na empresa, contribuindo para a mediação de conflitos e facilitando a busca de soluções preventivas. A comunicação interna participativa, utilizando todos os recursos disponíveis (mural, caixa de sugestões, boletins, fale conosco, etc.), deve manter seus funcionários atualizados frente aos assuntos da organização e aos fatos que ocorrem no Brasil e no mundo, o que tende a envolver os empregados criando uma relação de cumplicidade com a empresa.

Existem aspectos que devem ser considerados para que a comunicação interna obtenha sucesso em seus objetivos propostos. Estes fatores estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, linguagem e conteúdo adequados às novas mídias, sempre aplicando instrumentos atualizados às novidades tecnológicas. Os resultados da comunicação interna precisam beneficiar simultaneamente os empregados e a organização, obtendo sucesso em ambas as partes e no todo enquanto organização como sistema social.

Conforme ressalta BERGAMINI (1997, p.23), "as organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele". Ou seja, a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a sua atividade. A relação entre o colaborador e a empresa deve ser um elo habitual, para que cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando seu próprio referencial dentro da empresa.

A comunicação interna é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho. A comunicação eficiente é muito mais do que o emprego de uma mesma linguagem. Envolve a identificação e o reconhecimento de diferenças entre

indivíduos com relação aos modos de pensar e de agir. A comunicação não se restringe aos contextos de trabalho, caracteriza-se por ser um componente imprescindível em todas as formas de cooperação e relação social entre seres humanos, que não vivem isolados, mas sim, interagem constantemente. Relacionamento entre seres humanos é um fator que não pode ser ignorado, é fato e acontece sempre onde houver um grupo de indivíduos, uma comunidade, independente do local ou cultura. Não basta comunicar-se, é necessário saber ouvir, falar, ter habilidade para transmitir uma mensagem utilizando a linguagem adequada e, também, possuir habilidade de leitura e compreensão, para obter melhores resultados no processo da comunicação.

Instrumentos de comunicação interna como jornais internos, boletins informativos com questões atuais da empresa, palestras, seminários, são importantes para o sucesso da empresa, pois divulgam sua filosofia de maneira adequada dentro da companhia. Uma política de comunicação interna de sucesso tem reflexo imediato no público externo, pois, seus próprios funcionários se empenharão em divulgar informações positivas. Os colaboradores se mostrarão satisfeitos e orgulhosos por estarem cientes de tudo o que acontece relacionado à organização.

A comunicação interna depende, fundamentalmente, de um planejamento adequado, que, por sua vez, deve buscar subsídios nas informações obtidas com a elaboração de um planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às demandas do ambiente. É importante manter canais de comunicação abertos e eficientes, possibilitando um diálogo entre a direção e seus colaboradores. É preciso apontar os sucessos, valorizar os aspectos

positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos, observando que não pode ser um trabalho isolado, pois, sua eficácia depende de um trabalho de equipe.

1.2. O processo de comunicação

A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.

De acordo com BERLO (1999, p.33), “Um dicionário, pelo menos, define ‘processo’ como qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo, ou qualquer operação ou tratamento contínuo”.

Um processo não tem um começo, um fim, não é estático, não possui uma seqüência igual e fixa de eventos. É móvel. Os fatores do processo agem uns sobre os outros, cada um influencia todos os demais. Após fixar em mente o conceito de processo, é possível aproveitar a análise dos seguintes fatores da comunicação para que a mesma ocorra de forma eficiente: elementos (quem está comunicando? por que está comunicando? com quem está comunicando?), conteúdo (quais as mensagens produzidas? o que os funcionários procuram comunicar?), estilo (qual a forma como os funcionários tratam suas mensagens?) e os meios de comunicação (quais os canais que os funcionários usam para que suas mensagens cheguem aos ouvintes, aos leitores?).

Esses fatores são relevantes para que o processo de comunicação seja entendido e aconteça de forma eficaz. O processo de comunicação é complexo, pois

o emissor pode mandar uma mensagem, mas os receptores podem “ouvir” ou receber uma mensagem diferente (STONER e FREEMAN, 1999, p. 54).

De acordo com SOUZA e FERREIRA (2002, p. 16), o desenvolvimento das formas de comunicação levou à construção de um modelo interpretativo mais amplo, assim, o sistema de comunicação é visto hoje como contendo os seguintes elementos e processos:

* Emissor (fonte): para BERLO (1999, p. 37) o emissor ou a fonte é o indivíduo ou grupo que emite a mensagem com idéias, informações, necessidades, ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma pessoa ou grupo de pessoas. STONER e FREEMAN (1999, p. 64) acreditam que ,sem um motivo, um propósito ou um desejo, o emissor não tem necessidade de enviar a mensagem.

* Codificação: significa formular o conteúdo através de símbolos (palavras, gestos etc.) e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação. A função codificadora segundo BERLO (1999, p. 37) é executada pelas habilidades motoras da fonte – seu mecanismo vocal, o sistema muscular da mão e os sistemas musculares de outras partes do corpo. Segundo STONER e FREEMAN (1999, p. 64), a codificação é necessária porque a informação só poderá ser transferida de uma pessoa a outra através da escolha de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos, que o emissor acredita que terão o mesmo significado para as pessoas a quem se destina a mensagem. Como a comunicação é o objetivo da codificação, o emissor precisa tentar estabelecer um significado “mútuo”; a falta do mesmo é uma das causas mais comuns de desentendimentos ou de falha na comunicação. Os desentendimentos também podem resultar de diferentes significados mútuos.

* A mensagem: é a forma física na qual o emissor codifica a informação com a pretensão de transmiti-la a alguém. A mensagem pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais dos sentidos do receptor, ou seja; a fala pode ser ouvida; as palavras escritas podem ser lidas; os gestos podem ser vistos ou sentidos; assim como um toque de mão pode comunicar mensagens que vão do consolo à ameaça. Para STONER e FREEMAN (1999, p. 65), as mensagens não-verbais são uma forma de comunicação muito importante, pois muitas vezes são mais honestas ou significativas do que mensagens orais ou escritas.

* Canal: de acordo com STONER e FREEMAN (1999, p. 65), canal é o meio de transmissão de uma pessoa a outra (como o meio verbal, o papel, os meios de comunicação eletrônicos) que freqüentemente é inseparável da mensagem. O canal deve ser adequado à mensagem para que a comunicação seja eficiente e eficaz. Ao escolhê-lo, deve-se levar em consideração as necessidades e exigências do receptor. Apesar de os funcionários terem a sua disponibilidade diversos canais, nem sempre usam os mais eficazes, pois suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal. Também deverá ser levado em consideração dois fatores: a clareza e o feedback; se o primeiro fator for o desejado convém utilizar comunicações escritas e gráficas que proporcionarão um registro permanente, se for o segundo fator, convém neste caso utilizar o telefone e a comunicação face-a-face, pois oferecem a vantagem do feedback imediato. Como muitos fatores diferentes estão envolvidos no processo de comunicação, não existe nenhuma técnica que seja sempre completa.

* Receptor: para BERLO (1999, p. 38), receptor é a pessoa ou grupo a quem se destina a mensagem, logo ele é o alvo da comunicação. SOUZA e

FERREIRA (2002, p. 18) escrevem que se a mensagem não chegar ao receptor, a comunicação não acontece. Se a mesma chega ao receptor, mas este não a compreende, a situação não será melhor.

* Decodificação: segundo SOUZA e FERREIRA (1999, p. 19), a decodificação ocorre quando a mensagem veiculada chega ao seu destino e os símbolos utilizados na codificação são traduzidos em informações e sentimentos significativos pelo destinatário. É um processo de duas etapas, onde o receptor primeiramente deverá perceber a mensagem, e em seguida interpretá-la. A decodificação, para STONER e FREEMAN (1999, p. 66) poderá ser afetada pela experiência passada do receptor, suas interpretações dos símbolos e gestos usados, por expectativas, ou seja, quando as pessoas tendem a ouvir o que desejam, e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Em geral, quanto mais a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

Como ocorre com a maioria dos processos, o sistema de comunicação também fica vulnerável a possíveis falhas que, segundo GAZ (2002, p. 32), podem ser oriundas do emissor, que são as mesmas do receptor, da mensagem e do canal conforme apresentadas a seguir.

As falhas oriundas do emissor/receptor são: a falta de habilidade comunicativa; a atitude negativa para com o assunto, para com o receptor e/ou para consigo mesmo; o conhecimento avançado do assunto, que torna ininteligível para o receptor ou, ao contrário, o conhecimento insuficiente do assunto e o sistema sócio-cultural diferenciado entre a fonte e o receptor. No que diz respeito às falhas oriundas da mensagem pode-se apresentar três problemas:

- 1- A formação de um código desconhecido em relação ao receptor.

Para BERLO (1999, p. 58), “Um código pode ser definido como qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significação para alguém”.

2- A formação de um conteúdo incompleto e/ou insuficiente.

De acordo com BERLO (1999, p. 60), “o conteúdo é o material da mensagem, escolhido pelo emissor para exprimir seu objetivo”.

3- A formação de tratamento inadequado.

Tratamento é a decisão que a fonte de comunicação toma para selecionar e dispor tanto do código como do conteúdo.

E por fim, quanto às possíveis falhas oriundas do canal, GAZ (2002, p. 33) indica cinco problemas que são: deficiências visual, auditiva, tátil, olfativa e palatal.

Entender a comunicação e o modelo de processo de comunicação antes de focar a comunicação organizacional é importante, porque, de posse da teoria, é possível visualizar o quanto a comunicação, como processo, dá vida à empresa, por meio do encadeamento das partes, pois a empresa se organiza, desenvolve-se, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém através das várias formas de comunicação existentes.

Buscando a relação entre estes conceitos e o mundo organizacional, é possível constatar que:

* A comunicação organizacional pode ser encarada como uma fonte de comunicação social e humana, em que há os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário.

* O processo de comunicação envolve, no mínimo, duas pessoas ou grupos: o remetente (fonte) e o destino (receptor), isto é, o que envia a documentação e o que recebe.

* O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão da parte de quem a recebe.

* A comunicação somente ocorre quando o destinatário (a pessoa que a recebe) a compreende ou interpreta. Se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não se efetiva.

1.3. Fatores que influenciam a comunicação

Vários fatores peculiares às organizações influenciam a eficácia da comunicação. STONER E FREEMAN (1999, p. 72) apresentam 4 deles: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação.

Os canais formais influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação. Primeiro, à medida que as organizações se desenvolvem e crescem, os canais formais cobrem uma distância cada vez maior. Segundo, esses canais inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização. Essa restrição aceita nos canais de comunicação tem sua vantagem, como a de impedir que os funcionários do nível mais alto se “atolem” no excesso de informações; e tem sua desvantagem, como a de algumas vezes impedir que os funcionários de nível mais alto recebam informações que deveriam receber.

No que se refere à estrutura de autoridade, pode-se verificar que as diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá comunicar-se com

quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade. Já a especialização do trabalho é a divisão do mesmo em tarefas padronizadas e simplificadas que usualmente facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Os funcionários de um mesmo grupo de trabalho provavelmente compartilham do mesmo jargão, dos mesmos objetivos e tarefas. Entretanto, a comunicação entre grupos altamente diferenciados provavelmente será inibida.

E por fim a propriedade da informação significa que os funcionários possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos. Esse tipo de informação é uma forma de poder para os funcionários que o possuem, muitos com essas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outros funcionários, não ocorrendo em decorrência a comunicação totalmente aberta na organização.

Saber a influência desses quatro fatores no bom andamento do processo de comunicação nas organizações é extremamente importante, os funcionários precisam saber trabalhá-los para que assim possam atingir a boa comunicação no ambiente em que atuam.

2. MOTIVAÇÃO E AS AÇÕES REALIZADAS PELO COMUNICADOR SOCIAL

Manter funcionários motivados sempre foi a estratégia utilizada pelas empresas para o aumento da produtividade. Devido às transformações das estruturas e dos objetivos organizacionais, as técnicas de motivação são sempre aperfeiçoadas e desenvolvidas visando a satisfação do colaborador e o comprometimento com o trabalho realizado.

Desta forma, a comunicação interna aparece como uma aliada no processo motivacional, pois, as relações interpessoais são essenciais para o bom funcionamento das organizações. A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados e promover a satisfação dos colaboradores, gerando assim, comprometimento e responsabilidade de todos nas atividades realizadas.

O Comunicador Social deve criar condições para que os colaboradores possam interagir, apresentar sugestões e conhecer a organização e seus objetivos. Expomos à seguir o sistema de motivação nas organizações, a motivação como sistema de comunicação interna, a importância da motivação do público interno e a responsabilidade do profissional de comunicação nas ações motivacionais.

2.1. Sistema de motivação nas organizações

Segundo BERGAMINI (1997, p. 31), "a motivação deriva originalmente da palavra latina *move*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção

de dinâmica de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica". O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A principal maneira de motivar, antes da Revolução Industrial, era através do uso de punições, estabelecendo um ambiente de medo dentro das organizações. Eram punições em nível psicológico, financeiro, ou através de prejuízos de ordem física. Após a Revolução Industrial, investimentos foram feitos para aumentar a eficiência dos processos industriais, gerando preocupações com a melhora nos procedimentos de trabalho, buscando pessoas qualificadas e executando treinamentos para o uso de máquinas e ferramentas. Produção e maximização de lucros tinham precedência sobre quaisquer outras possíveis finalidades das empresas.

No início deste século, as operações de trabalho tornam-se cada vez mais simples e rotinizadas, iniciando um processo de fracionamento de cargos em linhas de montagem. Ao invés do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo a motivação. De acordo com BERGAMINI (1997, p. 20), "acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho, nem pelo conteúdo dos cargos, mas, principalmente, o faria tomando por base as perspectivas de remuneração". Seguindo este raciocínio, os trabalhadores estariam dispostos a seguir tudo o que estivesse previsto e claramente especificado. Este ambiente de incentivo à produtividade refletiu em certa insegurança mediante a classe trabalhadora, que, recebendo salários maiores, atingia um número menor de contratados, que deveriam alcançar o mesmo nível de produtividade. Os incentivos econômicos tornaram-se

direitos que asseguravam os trabalhadores ao invés de recompensas pela produtividade dos mesmos.

Mais tarde, percebeu-se a importância em considerar o indivíduo em sua totalidade. Partiu-se do princípio que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Processos administrativos eram desenvolvidos com o objetivo de possibilitar que os empregados obtivessem reconhecimento de sua utilidade e importância no trabalho. Estratégias tinham como finalidade proporcionar o reconhecimento pessoal, buscando suprir as necessidades sociais.

Objetivos motivacionais passaram a orientar as pessoas para se sentirem úteis e importantes, satisfazendo o desejo dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem esquecer o reconhecimento individual a cada um deles. Dentro de um ambiente hierárquico, é manifestada a preocupação dos superiores com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados, como mais uma forma de facilitar o relacionamento entre as pessoas no trabalho. Após o processo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação da comunicação como instrumento motivacional. Para BERGAMINI (1997, p. 22), "trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização".

Neste contexto, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixam de ser individuais e passam a ser aplicados como parte integrante de um processo grupal.

Dentro de um enfoque mais abrangente, indivíduos se apresentam motivados por um conjunto mais complexo de valores, admitindo restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Cada indivíduo contribui de maneira diferente para a consecução dos objetivos das organizações, pois possuem habilidades e talentos pessoais inéditos. As pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como indivíduos com talentos potenciais, cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.

Atualmente, percebe-se que os indivíduos já trazem, dentro de si, suas próprias motivações. A proposta, então, passa a ser encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais existentes em cada pessoa. Conforme BERGAMINI (1997, p. 23), "o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte não tenham para ele nenhum significado". A motivação passa a ser considerada como um aspecto intrínseco às pessoas. Assim, a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. Compreende-se então que motivação é um fenômeno comportamental, único e natural, impulsionado por ações específicas.

2.2. Motivação como sistema de comunicação interna

Através do processo de comunicação interna, é possível encorajar idéias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional, pois as relações interpessoais são a alma da empresa. Afinal, o modo com que as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem, depende, basicamente, de seus relacionamentos, sejam eles pessoais

ou profissionais. Tudo isso colabora para a felicidade das pessoas no ambiente em que trabalham. BRUM (1995, p. 31) confirma:

A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários, utilizando programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e produtividade. Entretanto, isso somente é possível, quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente, permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações.

Uma tarefa bem entendida será bem executada. Partindo deste princípio a comunicação define o elo para o bom desempenho de um trabalhador em qualquer nível, no desempenho de qualquer função; São a disposição e a estrutura de como a informação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela dependem para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões. A maneira como um grupo ou organização são estruturados, em última análise, é quem determina a acessibilidade e a facilidade com que os seus integrantes possam comunicar-se, possibilitando o comprometimento do funcionário com a postura da empresa e com sua produtividade, cada um em sua área de atuação e através das atividades que desenvolve. BRUM (1995, p. 28) afirma que "a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados".

Existe uma certa influência de suposições sobre o comportamento humano. É comum gerentes e profissionais desenvolverem suas próprias teorias sobre como motivar seus subordinados, supondo que o processo de motivação se limita a controlar o comportamento das pessoas, acreditando que o dinheiro é o principal instrumento motivador. A motivação para o trabalho representa a evolução do próprio posicionamento do indivíduo na organização. Para VROOM (1997, p.79), a motivação é importante porque "é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo. Já

que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber recompensas incrementais".

É importante haver um acompanhamento de um programa que vise melhorar a qualidade da empresa. O indivíduo precisa ter desejos, razões, objetivos. É preciso satisfazer e mostrar que vale algo a mais para empenhar-se, de modo que contribua para a organização. Os empregados são mais motivados e contribuem melhor para a empresa quando há comunicação clara e franca, pois, onde há fluxo adequado de informações e idéias entre os empregados, a produtividade melhora e a confusão e os conflitos improdutivos são minimizados. Quando não há informações necessárias nas áreas de interesse dos funcionários, esta ausência normalmente é preenchida por informações divulgadas por boatos. Investir na melhoria da qualidade da comunicação interna nem sempre requer capital, sendo assim, os ganhos em produtividade podem resultar em lucro total para todos.

O problema do comportamento humano nas instituições sempre existiu. Mas, somente no momento em que as empresas não precisam mais se preocupar tanto com as dificuldades tecnológicas é que se reconhece que não foi possível atingir o tão esperado sucesso. Que não é o fator técnico o principal responsável pelo fracasso, e sim, o fator humano. BERGAMINI (1997, p. 24-25) propõe:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Um sistema de comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários, utilizando programas participativos capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e de produtividade.

O trabalho, na maioria das vezes, representa a estrutura de uma pessoa. Por exemplo, quando perguntamos a alguém o que ele é, na maioria das vezes responderá o que faz e não o que é, exatamente, pois o ser está relacionado com o fazer. A satisfação e a realização estão diretamente relacionadas com o fazer, com o realizar. Portanto, a felicidade é determinada pela atividade exercida pelo indivíduo, pelo trabalho. O produto do trabalho precisa ser bom para se obter reconhecimento através dele. Dentro deste contexto, BRUM (1995, p. 47) aponta ser importante salientar que o trabalho é uma atividade intrinsecamente humana, pois, sentir orgulho do que faz é algo também humano. Quando este sentimento não acontece, há uma tendência dos empresários em buscar as causas no elemento humano, onde, freqüentemente, os motivos são encontrados no processo de gestão da própria empresa.

A desmotivação pode ser encontrada, principalmente, na deficiência do processo de comunicação da empresa com os seus funcionários. Segundo BRUM (1995, p. 32), "muitas vezes, não se contempla o desenvolvimento integral do elemento humano, ressaltando apenas benefícios a serem obtidos pela empresa". É necessário mostrar os benefícios a serem proporcionados para o funcionário enquanto pessoa e não só enquanto membro de uma estrutura empresarial. A estratégia para a motivação implica na valorização integral do elemento humano, através de um programa, projeto, plano ou ação que mostrem perspectivas, que beneficiem a vida do indivíduo dentro e fora da organização.

2.3. A importância da motivação do público interno

Pode-se considerar como um dos desafios das organizações, atualmente, formar grupos motivados, trabalhando em equipe, onde cada colaborador representa um ponto de energia que possibilite rendimento e qualidade. O ser humano gosta de sentir-se satisfeito, valorizado, motivado, tanto individual como profissionalmente.

É comum encontrar, em muitas organizações, pessoas desmotivadas com suas atividades, com seu trabalho. Desenvolver a comunicação interna com estratégias delineadas e programas de ações voltados prioritariamente às necessidades do público interno tende a resultar em um processo de comunicação mais eficaz e eficiente. O público interno pode ser considerado como o mais diretamente ligado à organização e como aquele que possui contato com os mais diferentes públicos externos, como fornecedores, clientes, imprensa e comunidade em geral.

O público interno de uma organização é o cartão postal, é muitas vezes através do funcionário da empresa que acontece o primeiro contato com o cliente. Daí surge a necessidade de manter os funcionários motivados e satisfeitos com seu trabalho, sua equipe e sua empresa. Conforme afirma BRUM (2000, p. 69), "a motivação pode e deve ser uma preocupação constante da empresa, mas é também algo que pode ser dividido com as pessoas que fazem o seu dia a dia e que possuem a capacidade natural de criar e estabelecer aquilo que desejam para si".

Observa-se que a motivação não vem de fora para dentro, mas sim, deve ser estimulada, de maneira que os colaboradores sejam parte integrante do processo. Nota-se a complexidade do processo uma vez que se deve respeitar as individualidades dos colaboradores internos. Potenciais e talentos individuais devem ser observados e trabalhados de forma encorajadora, fazendo com que a junção das

forças individuais, tragam benefícios para a organização. Segundo BERGAMINI (1997, p. 23):

Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional".

Ao perceber que as forças motivacionais são inerentes a cada pessoa, verifica-se que não é apropriado tratar todos de maneira igual, pois a forma de despertar essas forças também é diferente em cada indivíduo. Os seres humanos já têm um grau de motivação individual, que deve ser observado de modo particular. As organizações precisam preocupar-se em identificar as diferenças entre os colaboradores, de forma a incentivar de maneira correta cada um deles. BERGAMINI (1997, p. 188) afirma que "a partir do momento em que você começa a prestar atenção nas pessoas, você começa a descobrir suas motivações, seus interesses, desejos e expectativas. E a entendê-las melhor".

É importante para o êxito das tarefas designadas que o indivíduo seja motivado a trabalhar em grupo. Desenvolver suas habilidades de acordo com a função desempenhada, em parceria com seus colegas que possuem habilidades próprias, torna o trabalho mais rico e completo. Na visão de BERGAMINI (1997, p. 25):

Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Percebe-se, então, que uma organização perde quando não conta com um quadro funcional motivado. Os colaboradores passam a desempenhar suas funções com qualidade inferior, tornando-se tarefeiros e descomprometendo-se com a instituição.

2.4. O profissional de comunicação social como responsável por ações motivacionais

O profissional de Comunicação Social deve preocupar-se em estabelecer um bom relacionamento entre seus públicos, criando canais de comunicação para que a organização e seus integrantes se conheçam e se entendam. A este profissional cabe, portanto, estimular e facilitar a comunicação entre a administração e seus funcionários, para possibilitar um clima de entendimento. Comunicação Social é atividade que tem a missão de promover, através de seus instrumentos e ferramentas, as relações entre públicos distintos.

Segundo KUNSCH (1999, p. 181), "mesmo as mais bem fundamentadas iniciativas de relacionamento com o público interno podem se transformar em meras intenções ou até problema, se não contarem com um programa estruturado de comunicação". O profissional de Comunicação Social precisa desenvolver um programa de comunicação estruturado e transparente que estimule o diálogo, que faça o funcionário sentir-se parte importante da organização. A comunicação deve ser bilateral, abrangendo todos os níveis hierárquicos da organização. Todos os meios de comunicação interna utilizados por este profissional tem como objetivo a troca mútua de informações, o que possibilita a ampliação da comunicação. Neste processo, acontecendo de forma transparente e sincera, a motivação ocorre como consequência, o que tende a beneficiar todos os envolvidos na organização.

É quando a comunicação visa a legitimação da imagem da organização frente aos seus diversos públicos que o trabalho motivacional junto ao público interno torna-se de vital importância. A organização estará legitimando uma imagem

positiva junto à comunidade em geral, por meio de seus próprios colaboradores. Através do desenvolvimento de estratégias, o Comunicador Social emprega recursos de comunicação para atingir objetivos administrativos responsáveis pelo desenvolvimento harmônico e humano das organizações junto a seus públicos. O processo comunicativo possibilita a este profissional canalizar a informação para as pessoas específicas e para grupos que dela necessitem para solucionar problemas ou tomar decisões.

A responsabilidade do profissional de Comunicação Social é proporcionar a satisfação dos interesses de seus públicos, mantendo um ambiente de reciprocidade, atraindo, avaliando e motivando indivíduos. A satisfação dos funcionários passa pela atividade de comunicação, capacitada em auxiliar no processo motivacional. Conforme BRUM (2000, p. 69):

A responsabilidade pela disseminação da informação de instituição é da direção, mas, deve ser dividida com parceiros das mais diversas áreas. Entra aí, também, o papel do Comunicador Social, não só no sentido de parceria com a direção, mas, no incentivo aos demais colaboradores para que façam parte do processo.

Portanto, é através do comprometimento de todos que a informação flui de maneira satisfatória. Cabe aos profissionais desta área, organizar e disseminar a cultura do comprometimento e da política de comunicação transparente.

3. CANAIS E REDES DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As mensagens nas organizações viajam através de muitos canais ou caminhos diferentes para chegar ao receptor pretendido. Os canais de comunicação podem ser formais ou informais conforme descrito abaixo.

3.1. Canais/meios de comunicação formais

A comunicação é o processo de transferir uma determinada mensagem de uma fonte de informação a um destinatário. A comunicação nas organizações acontece a partir da troca de informações entre esta e seus públicos. Para execução de sua atividade, é necessário que o profissional de Comunicação Social disponha de alguns instrumentos de comunicação que oportunizem a troca de informações entre a organização e seus públicos.

Para KUNSCH (1997, p. 73):

À comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. A fonte produtora da mensagem é o órgão, o setor, o profissional, enfim, a unidade administrativa de relações públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por via do veículo escolhido.

Os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora da organização, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

As mensagens nas organizações, segundo KUNSCH (2003, p. 85), viajam em três direções: para cima, para baixo e horizontalmente, conforme será apresentado a seguir.

A comunicação descendente é a que viaja para baixo, ou seja, do superior para o subordinado. Ela envolve relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc. Caracteriza-se sobretudo como comunicação administrativa oficial.

Já a comunicação ascendente é a que ocorre para cima, do subordinado para o superior. São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho.

A comunicação horizontal ou lateral é o envio de mensagens entre funcionários do mesmo nível organizacional. Toma freqüentemente a forma de colegas do mesmo departamento falando uns com os outros.

KUNSCH (2003, p. 86) destaca ainda os fluxos transversal e circular. Segundo a autora, uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendente e horizontal. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

Por último teríamos ainda o fluxo circular, da comunicação circular, que, segundo KUNSCH (2003, p. 86) , “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”. O fluxo circular surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

Ao transmitir uma mensagem, deve-se selecionar o instrumento a ser utilizado, adequar a linguagem para atingir o público escolhido e, previamente estabelecido. Cada instrumento tem suas peculiaridades e aspectos que devem ser observados para que exerçam sua finalidade específica de comunicar.

Planejar, coordenar e avaliar a comunicação da empresa com todos os seus públicos possibilita que o Comunicador Social administre a comunicação na organização. Através de um planejamento estratégico, define-se a política de negócios da empresa. O profissional de Comunicação Social analisa a organização na sua totalidade quando verifica-se que a imagem e o conceito da empresa depende de seus empregados. Verbas publicitárias, muitas vezes, podem significar perda de investimentos, se o público interno dissemina informações negativas e toma atitudes inesperadas perante o público externo.

O Comunicador Social, como responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, administra a comunicação existente nos processos de relações sociais ou políticas entre a organização e seus públicos, procurando promover um clima satisfatório para ambos. Um sistema de comunicação interna possibilita prever situações, diagnosticar e decidir quais os tipos de métodos e instrumentos serão utilizados para obter-se o resultado desejado.

Para administrar a comunicação, observa-se que o profissional de Comunicação Social dispõe de instrumentos e veículos classificados por teóricos da comunicação com diferentes méritos e conteúdos de expressões utilizadas. Enfim, destaca-se a validade destes instrumentos, na medida em que é possível corresponder às expectativas do profissional que planeja e coordena a execução dos mesmos.

KUNSCH e FORTES (1997, p 86) descrevem alguns instrumentos de comunicação que podem ser utilizados pelo profissional de Comunicação Social em situações e com os públicos que este profissional considerar adequados, para transmitir a informação e alcançar o objetivo proposto:

Instrumentos de comunicação escrita:

Caixa de Sugestões: parte integrante de um programa de comunicação em que a organização admite a necessidade da participação dos públicos em suas decisões. Visa estimular a participação de clientes ou funcionários, em atividades específicas da empresa.

House Organ: publicação periódica sem fins lucrativos, editado por uma organização a fim de manter contato com seus públicos. Apresentam matérias detalhadas que divulgam informações sobre a política da empresa, sobre a empresa, este instrumento tem como finalidade a integração e valorização do público interno, fazendo com que este sinta-se parte integrante da empresa.

Jornal: instrumento muito utilizado que possui influência na formação de opiniões.

Mala-direta: utilizado para promover uma organização, produtos e serviços, visa atingir um público previamente estabelecido.

Manuais: utilizado pela organização através do Comunicador Social, para transmitir a determinado público informações específicas, como explicações sobre produtos, funções, utilidades, direitos e deveres de funcionários.

Memorando: útil na finalidade de transmitir uma informação com rapidez, lembrando as pessoas sobre determinado fato ou conhecimento.

Mural: veículo de imediata comunicação da empresa com seus funcionários que oferece cobertura ampla e freqüente às notícias da organização. Serve para incentivar o lazer, turismo, eventos, cursos, apoiar campanhas internas. Deve ser constantemente atualizado e estar estrategicamente posicionado como salas de descanso e refeitório.

News Letters: publicação da empresa destinada a um ou vários públicos de interesse. Exige uma apresentação gráfica elaborada e um padrão de informações.

Quadro de avisos: eficiente enquanto veículo de comunicação interna deve estar em local de acesso a todos. Objetiva transmitir aos funcionários informações de caráter geral, recados, acontecimentos, ordens de serviço.

Relatórios: instrumento específico que busca informar determinado público de interesse da empresa. É um relato de informações, prestação de contas, uma forma de projetar ações da empresa através de material gráfico.

Revistas: importante para a organização e a divulgação de matéria a respeito da empresa, principalmente quando não se trata de matéria paga. Repercussão em nível de público interno e externo.

Ainda para FORTES e KUNSCH (1997), existem instrumentos de comunicação com finalidades que devem ser observadas em função de recursos

disponibilizados pela empresa, como por exemplo alguns instrumentos audiovisuais, que exigem na maioria das vezes um investimento maior do que os demais.

Instrumentos de comunicação audiovisual:

Cinema: possibilita a apresentação de documentários com projeção da empresa, desvinculando este instrumento de uma publicidade comercial, dentro de um contexto.

Circuitos de televisão: instrumento presente, geralmente, em grandes empresas que dispõem de verba para utilizá-lo. Uma forma acessível de viabilizar um comunicado, discurso do presidente da empresa ao público interno da empresa.

Filme: vídeo institucional que pode ter a proposta de treinamento, informação, integração de novos funcionários, apresentação da empresa.

Sistema interno de alto falante: é uma forma de transmitir informações em áudio ao público interno, havendo a desvantagem da ausência da imagem.

Slides: recurso muito utilizado em palestras, seminários, reuniões, objetivando a exposição de idéias e propostas de forma clara.

Instrumentos de comunicação oral:

Conversas informais: contato pessoal, direto, caracterizado como instrumento informal que o profissional de Comunicação Social utiliza para integração do corpo funcional.

Rádio: instrumento utilizado pelo Comunicador Social, para veiculação de campanhas de esclarecimento, informação ou promoção da empresa.

Reuniões: instrumento direto que procura motivar e solucionar questões pendentes da empresa.

Seminários: com objetivos específicos como capacitação e treinamento, pode possibilitar um momento de confraternização e envolvimento do público com a organização.

Todo e qualquer instrumento para ser realmente útil e para proporcionar resultados eficientes deve ser cuidadosamente administrado. No contexto atual, observa-se que recursos tecnológicos se renovam a cada dia. A tecnologia surge como instrumento para agilizar o processo comunicacional, adequando a profissão ao mercado. É importante ser criativo e acompanhar a evolução destes instrumentos para saber aproveitar as oportunidades que surgem.

Instrumentos de comunicação tecnológica:

Internet: rede mundial de computadores. Disponibiliza uma variedade de serviços como correio eletrônico, aplicações gráficas, com imagens, sons e texto. É possível dispor aos usuários da rede propaganda institucional, catálogo de produtos, endereços, produtos, jornais empresariais, boletins diários, semanais e versões eletrônicas de murais.

CD Card: é o cartão de visitas virtual de uma organização. Podem conter até cinco minutos de informações institucionais que apresentam a organização para o público que desejar.

O profissional de Comunicação Social utiliza-se de instrumentos, ou seja, meios eficazes para chegar a determinado objetivo. Ele deve escolher o instrumento adequado ao objetivo que pretende alcançar. É preciso perceber o contexto existente entre a organização e os públicos para selecionar o canal mais eficiente em determinada ocasião.

3.2. Canais/meios informais de comunicação

As organizações, além de funcionarem com os canais formais de comunicação, também utilizam os canais informais quando necessário. O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização.

Serão apresentados a seguir, conforme abordagem de DUBRIN (2001), dois importantes aspectos dos canais informais de comunicação, que são: a “rádio corredor” e os encontros casuais.

O primeiro aspecto a ser comentado é a “rádio corredor”, que é o canal de comunicação informal mais importante, pois refere-se aos caminhos tortuosos que distorcem a informação. Às vezes, chega a ser usada propositadamente para disseminar informações ao longo das linhas informais. Por exemplo, a administração pode querer insinuar aos empregados que a fábrica será fechada, a menos que estes se tornem mais produtivos. Mesmo que os planos ainda não passem de conjecturas, divulgá-los, via “rádio corredor”, pode resultar no aumento de motivação e produtividade.

A “rádio corredor” é o principal meio para transmitir boatos, e, portanto, pode criar alguns problemas. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade. A melhor maneira de evitar que os boatos comprometam a imagem dos funcionários e da própria organização é manter reuniões com empregados e talvez com o público para discutir as informações não oficiais veiculadas. Uma discussão aberta pode ajudar a diminuir as suspeitas sobre um rumor catastrófico.

O segundo aspecto diz respeito aos encontros casuais, os encontros não programados entre os superiores e seus subordinados que podem configurar um canal de comunicação informal eficiente e eficaz. Os superiores eficazes não restringem suas comunicações às reuniões formais, eles coletam também informações valiosas durante encontros casuais. A comunicação espontânea pode ocorrer no bar, perto de uma praça, nos corredores e no elevador. Um encontro casual difere da administração por perambulação no sentido de que esta é um evento planejado, e o primeiro ocorre de forma não intencional.

KUNSCH (2003 p. 84) destaca ainda que, a Internet, além da facilidade que as organizações têm de operar em redes como a Intranet, possibilitou a formação de novos meios de comunicação informal, constituindo-se muitas vezes numa rede paralela à formal e de grandes proporções, a ponto de haver empresas que já criaram um monitoramento das suas redes internas para vigiar o correio eletrônico dos funcionários.

É importante frisar que não se deve ter preconceito em utilizar os canais informais de comunicação, pois, muitas vezes, é através deles, ou seja, da informalidade de um encontro, que é possível coletar valiosas informações sobre a equipe e a própria organização.

A comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas a uma administração participativa.

Ao conjunto de canais existentes (ou possíveis) num grupo de funcionários ou de departamentos dá-se o nome de rede ou estrutura de comunicação, que será abordada a seguir.

3.3. Redes de comunicação nas organizações

Ao longo do tempo, uma organização desenvolve redes de comunicação correspondentes a algumas direções. A rede de comunicação é um padrão ou fluxo de mensagens que a comunicação percorre do início ao fim para que a informação seja transmitida.

Se os membros de um grupo não conseguem trocar informações sobre seu trabalho, o processo de comunicação não funcionará eficazmente. Os funcionários de níveis mais altos têm influência sobre o modo como os canais de comunicação se desenvolvem em suas unidades. Por exemplo: a estrutura de autoridade formal estabelecida pelos funcionários de nível mais alto irá ajudar a determinar quem vai interagir com quem. Assim, os mesmos podem organizar suas unidades de trabalho visando facilitar a comunicação eficaz.

As organizações projetam suas estruturas de comunicação – um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa – de várias formas. Algumas estruturas de comunicação são projetadas rigidamente: os empregados são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato, impedindo que os funcionários de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias e mantenham seu poder e status. Outras redes são projetadas de modo menos rígido: os funcionários são encorajados a comunicarem-se com qualquer pessoa de qualquer nível, essas redes costumam ser usadas sempre que seja muito desejável um fluxo livre de informações, como um departamento de pesquisas. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 93)

Serão apresentadas cinco redes de comunicação, que, segundo WAGNER III (2002, p. 225), têm recebido considerável atenção em pesquisas sobre comunicação e produtividade em grupo; são elas: radiais, em Y, encadeadas, circulares e de conexão total, mostradas abaixo.

As três primeiras redes são as mais centralizadas, já que um funcionário localizado no centro da estrutura pode controlar os fluxos de informação da equipe. Na rede radial, a partir de um eixo central, um membro da equipe pode comunicar-se com todos os funcionários. Já a rede em Y consiste em três hastes, duas das quais são prolongadas, neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando também um membro da equipe atuando como eixo central. A rede encadeada é produzida por uma modificação adicional, na qual os funcionários são vinculados seqüencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários imediatamente adjacentes a ele. Os demais colaboradores das extremidades da cadeia podem comunicar-se com apenas um outro colaborador.

Nas redes descentralizadas circulares e de conexão total todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. Na circular, o círculo permite que cada colaborador se comunique com outros dois. Já a rede de conexão total permite que cada funcionário do grupo entre em contato com todos os demais. De acordo com WAGNER III (2002, p. 224), essas redes de comunicação podem ser distinguidas nos seguintes aspectos:

- velocidade na qual a informação pode ser transmitida;
- a precisão com que a informação é transmitida;
- o grau de saturação, que é alto, quando a informação é distribuída de maneira uniforme em um grupo, e baixo, quando alguns membros possuem uma quantidade significativamente maior de informações do que os outros;

- a satisfação dos membros com os processos de comunicação e com o grupo em geral.

A velocidade está ligada à quantidade de produção, e a precisão está ligada à qualidade da produção, já a saturação e a satisfação estão ligadas entre si devido ao fato de os funcionários terem acesso às informações; também são os mais satisfeitos com os processos de comunicação da equipe; portanto, ambos os fatores podem exercer efeitos indiretos sobre a produtividade e a eficácia do grupo.

A natureza da rede de comunicação e a complexidade relativa da tarefa da equipe influenciam a velocidade e a precisão da comunicação. As tarefas de equipe podem variar em complexidade, apresentando tarefas simples, as quais implicam exigências físicas, pouco esforço mental ou necessidade de comunicação entre os colegas de trabalho; e tarefas complexas, que exigem maior esforço mental, menos empenho físico e considerável necessidade de comunicação.

As redes de comunicação centralizadas facilitam a comunicação mínima necessária ao sucesso em tarefas simples, fazendo com que tanto a velocidade como a precisão sejam mais elevadas. Já as redes descentralizadas possibilitam velocidade e precisão menores quando as tarefas são simples, devido ao fato de que mais funcionários além do necessário estão envolvidos na comunicação.

Em compensação, as redes de comunicação centralizadas reduzem tanto a velocidade como a precisão quando as tarefas são complexas, porque os funcionários que servem de eixos das redes sucumbem à sobrecarga de informações. Essa sobrecarga tende a ocorrer menos nas redes descentralizadas, pelo fato de os funcionários poderem envolver-se no processamento das informações e dividir responsabilidades pela comunicação.

Em redes descentralizadas, tanto a saturação da rede como a satisfação dos funcionários do grupo são geralmente mais altas, pois todos estão informados e plenamente envolvidos no processo e na tarefa de comunicação, sendo a única exceção a esta regra no que se refere ao funcionário localizado no eixo da rede centralizada que costuma ser o único satisfeito.

Com toda a abordagem feita sobre as redes de comunicação, pode-se concluir que a centralização aumenta a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, exigindo pouca ou nenhuma comunicação, mas geralmente reduz a satisfação dos seus membros. Isso significa que um grupo de funcionários pode executar uma tarefa simples com eficiência, mas quando a satisfação de cada funcionário é baixa, o grupo não é totalmente eficaz. Em compensação, a descentralização, além de aumentar a produtividade do grupo de funcionários que executam tarefas complexas, de exigir muita comunicação, aumenta a satisfação de cada colaborador.

4. EMPECILHOS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E PROPOSTAS PARA TORNAR A COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

Para alcançar a comunicação eficaz é preciso, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras.

Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor como de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções e as inconsistências entre as comunicações.

Contudo, a maior parte das barreiras à comunicação é superável. Primeiro, os funcionários precisam estar cientes de que esses empecilhos potenciais

existem. E em segundo lugar, precisam desenvolver uma tática para lidar com cada um delas. Com isso, a seguir serão abordados os empecilhos mais comuns à comunicação interpessoal e propostas para superar as barreiras da comunicação nas organizações tornando-a mais eficaz.

4.1. Empecilhos mais comuns à comunicação interpessoal

Para alcançar a comunicação eficaz é preciso, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Para ROBBINS (1994, p. 14), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras.

Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, e de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais, entre outras que serão abordadas a seguir.

* Barreiras referentes ao pessoal

As barreiras referentes ao pessoal correspondem às interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras que serão apresentadas a seguir são: motivação e interesses baixos, reações

emocionais e desconfiança, que podem limitar ou distorcer as comunicações com os outros funcionários.

Algumas mensagens não seguem adiante porque o receptor não está motivado ou não está interessado em ouvi-las. O desafio ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor. As mensagens devem ser enviadas na hora mais provável de serem bem acolhidas (DUBRIN, 2001, p. 39).

No que diz respeito às reações emocionais, tais como, raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo e vergonha, pode-se dizer que as mesmas influenciam o modo de como um funcionário compreende a mensagem do outro e como influencia os outros com as mensagens enviadas (STONER e FREEMAN, 1999, p. 74).

A confiança ou a desconfiança que o receptor tem na mensagem, segundo KUNSCH (2003 p. 76), depende, em grande parte, da credibilidade que é atribuída ao emissor. A credibilidade do emissor é determinada por vários fatores. Em alguns casos, o fato de a mensagem vir de um determinado colaborador irá aumentar sua credibilidade. Em outros, pode ser o efeito oposto. Em geral a credibilidade do colaborador será alta se ele for visto como instruído, digno de confiança e sinceramente preocupado com o bem-estar dos outros.

* Diferenças entre emissor e receptor

As diferenças entre emissor e receptor representam limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou formas de comunicação como gestos, sinais, símbolos etc. podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu

significado. Serão apresentadas a seguir características como percepções diferentes e diferenças de linguagem (STONER e FREEMAN, 1999, p. 74).

Colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. O modo como os funcionários percebem uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias em que ela ocorre.

Suponha que um novo supervisor cumprimente um trabalhador de linha de montagem por sua eficiência e qualidade de trabalho. O supervisor aprecia os esforços do trabalhador e, ao mesmo tempo, deseja encorajar os outros empregados a imitar seu exemplo. Mas os outros empregados podem ver a escolha do trabalhador para ser elogiado como sinal de que ele vem “puxando o saco” do chefe, podem reagir zombando dele ou sendo abertamente hostis. Assim, as percepções individuais da mesma comunicação diferem radicalmente.

As diferenças de linguagem estão em geral relacionadas às diferenças nas percepções individuais. As palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor, para que uma mensagem seja adequadamente comunicada. Suponha que departamentos diferentes de uma empresa recebam um comunicado estabelecendo que um novo produto “em breve” será desenvolvido. Para os funcionários do departamento financeiro “em breve” pode ser de três a seis meses, ao passo que o departamento de vendas pode pensar que “em breve” se refere a algumas semanas.

Outra barreira à comunicação é o jargão, ou seja, é a linguagem informal compartilhada por membros que há muito ocupam posições centrais às unidades. Dentro de um pequeno grupo fechado, o jargão pode ser extremamente útil, pois maximiza a troca de informações com um dispêndio mínimo de tempo e símbolos,

aproveitando-se do treinamento e experiência compartilhados por seus usuários. Por outro lado, devido ao jargão tender a confundir aquele que carece do mesmo treinamento e experiência, pode ser uma barreira à comunicação com novos membros ou entre grupos diferentes. (GOLD, 2002, p. 53)

* Problemas relativos à transmissão das mensagens

As habilidades de comunicação deficientes, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, a sobrecarga de informações e por último o filtro serão os problemas relativos à transmissão abordados a seguir.

As barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada tão gravemente que o receptor pode não entender, ou até mesmo entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 75)

Quanto à inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais pode-se dizer que as mensagens enviadas e recebidas são, geralmente, efetuadas através da comunicação verbal, mas fortemente influenciadas por fatores não-verbais, como movimentos do corpo, as roupas, a distância de um funcionário para outro, a postura, os gestos, as expressões faciais, os movimentos dos olhos e o contato físico.

Pode-se passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal, mesmo quando a mensagem é simples como um “bom dia”. Um administrador que não queira ser perturbado pode responder ao subordinado sem afastar os olhos do trabalho que está fazendo, por exemplo.

No que diz respeito à sobrecarga de informações é possível verificar que a mesma ocorre quando um funcionário recebe muitas informações e fica confuso. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho de processamento de informações e recebimento de novas mensagens deficientes. Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas (KUNSCH, 2003, p. 75).

A última barreira referente aos problemas relativos à transmissão a ser comentada é o filtro. Para DUBRIN (2001, p. 210), “Filtrar é colorir e adulterar a informação para torná-la mais aceitável ao receptor.” Por exemplo, suponha que um empregado tome conhecimento de informações que precisam ser comunicadas à direção. O empregado imagina que os diretores ficariam aborrecidos se soubessem toda a história, sendo assim, ele filtra a verdade, para evitar lidar com a fúria da direção.

* A influência da comunicação eletrônica

A tecnologia avançada nas organizações criou diversas novas barreiras de comunicação como os problemas associados com o correio eletrônico. Uma barreira de comunicação associada a esta tecnologia é a sua impessoalidade. Mais do que qualquer documento impresso, uma mensagem eletrônica pode ser vista como muito mais áspera do que uma mensagem falada. O correio eletrônico é, portanto, mais bem talhado para comunicações de rotina do que para mensagens complexas ou sensíveis (DUBRIN, 2001, p. 211). Segundo este mesmo autor, a Internet e os serviços on-line estão criando barreiras de comunicação, pois contribuem para a sobrecarga de informações, uma vez que são abrangentes e possuem acesso 24 horas por dia. Muitos trabalhadores se preocupam tanto em

pesquisar informações e enviar mensagens a outros navegadores que a interação com os colegas de trabalho é percebida como uma interferência.

Outros fatores que influenciam a comunicação eletrônica são as secretárias eletrônicas e o voice mail, pois criam tanto a emissores quanto a receptores frustrações e barreiras de comunicação. Os emissores podem ser menos receptivos para realizar negócios com os receptores, pois podem não gostar da impessoalidade e do fato de não serem capazes de se comunicar pessoalmente. Já os receptores poderão reagir violentamente quando receberem respostas negativas de uma máquina, mas poderão reagir de forma contrária caso uma pessoa entregue essas mensagens.

Já a videoconferência está ganhando aceitação. Em uma videoconferência, funcionários em diferentes locais dialogam entre si, enquanto vêem as imagens uns dos outros em uma tela de TV. Com isso, uma reunião pode ser mantida com trabalhadores que estão em diversos lugares. Uma vantagem desse tipo de tecnologia é a diminuição de gastos com viagens. A técnica também aumenta a produtividade, porque os empregados precisam ir apenas ao centro de videoconferência próximo ao escritório. Mas isto também cria alguns problemas, porque se ressentem do intercâmbio de idéias, propiciado apenas pelo contato pessoal. Outra desvantagem é o fato de que algumas comunicações não-verbais se perdem, pois os membros tendem a atuar com mais constrangimento diante das câmeras do que pessoalmente.

* Ruídos mais freqüentes

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p. 79), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Ele pode ser interno

(quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons no ambiente).

Para GIL (2001, p. 83), a origem do ruído pode ser devida ao emissor ou ao seu codificador, a transmissão, ao receptor ou a seu decodificador, sendo assim serão apresentados a seguir alguns ruídos que podem ocorrer no processo de comunicação como: falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, reação ao emissor, atribuição de intenções, audição seletiva, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca do receptor.

O primeiro ruído a ser comentado é a falta de clareza nas idéias, ou seja, quando o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar ao receptor, transmitindo-a sem aperfeiçoá-la contando que o receptor se incumbirá disso. Quando um funcionário não pensa claramente nas informações que deseja emitir, dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter retorno positivo, pois idéias obscuras conduzem a resultados confusos.

A clareza da exposição das idéias é obtida com a utilização de palavras simples e evitando-se as expressões ambíguas e abstratas. O cuidado com a linguagem é necessário, pois o emissor deverá garantir que a idéia seja clara para si e acreditar nela.

No que diz respeito aos problemas de codificação, pode-se dizer que é necessário codificar as idéias adequadamente, tomando cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade da voz para evitar ruído. A reação à pessoa que fala é outro exemplo de ruído, que neste caso contribui para que se ouça menos do que foi dito. O sotaque, a maneira de vestir, a gesticulação são capazes de provocar desagrado nos ouvintes.

Os receptores, por estarem preocupados em “ler nas entrelinhas” a mensagem que lhes é passada, correm o risco de atribuir intenções falsas ao emissor fazendo com que não se estabeleça um contato mais profundo com o mesmo.

No que diz respeito à audição seletiva, os funcionários concentram-se no que julgam importante. As palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas, mas muitas vezes são fundamentais para o entendimento da mensagem. Por ficarem preocupados com a própria resposta, os funcionários deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem, retendo assim apenas parte do seu conteúdo. Uma grande parte dos funcionários têm opiniões sobre muitos assuntos abordados nas comunicações, assim, tendem a valorizar determinados tipos de comportamentos e envolver-se emocionalmente em discussões. Quando crenças mais arraigadas são objeto de crítica, os funcionários podem sentir-se ofendidos e ameaçados.

Já os preconceitos e os estereótipos impedem de sequer dar à outra pessoa a oportunidade de falar. O funcionários que desempenham funções consideradas “menores” na empresa, muitas vezes não são ouvidos, pois supõe-se que os mesmos não têm coisa importante a dizer.

Com relação às experiências anteriores, pode-se dizer que o fato de todos terem idéias preconcebidas acerca do que os colaboradores querem dizer quando falam, promovem filtragens ou distorções nas mensagens recebidas.

Pode ocorrer também de os funcionários comunicarem-se defensivamente através do processo de recusa, suprimindo as informações com as quais outro funcionário se sinta desconfortável. Devido ao fato de muitas mensagens enviadas nas organizações serem desconfortáveis, esta barreira é uma das que

causam maior problema às organizações. DUBRIN (2001, p. 210) apresenta o seguinte exemplo relacionado a esta barreira:

Um empregado antigo soube que lhe seria solicitado mudar-se de seu escritório com janelas para um outro sem esse conforto (uma perda de status percebido), o mesmo concordou com um aceno de cabeça. Porém quando o dia da mudança chegou, o empregado descobriu que estava sendo transferido para um escritório interno, protestou junto ao presidente, dizendo que nunca soubera que a mudança significaria abrir mão de sua sala com janela. O empregado recusou a si mesmo a realidade de perder, além do escritório, a janela.

Além desses ruídos apresentados existe também o que representa suposição acerca do receptor, ou seja, quando a comunicação pode não se completar pelo fato de um funcionário iniciar a conversa supondo que o outro funcionário que irá receber a mensagem pensa ou sabe.

4.2. Propostas para tornar a comunicação interna eficaz

Segundo DUBRIN (2001, p. 211), a maior parte das barreiras à comunicação é superável. Primeiro, os funcionários precisam estar cientes de que essas barreiras potenciais existem. E, em segundo lugar, precisam desenvolver uma tática para lidar com cada uma delas. Com isso, a seguir serão abordadas algumas formas para superar as barreiras da comunicação nas organizações tornando-a mais eficaz.

*** Compreensão e sintonia com o receptor**

Para serem comunicadores eficazes, os funcionários precisam compreender o receptor, essa é uma estratégia que pode ajudar na superação de cada barreira. Por exemplo, parte da compreensão do receptor é saber que ele pode estar sobrecarregado com informações, ou fracamente motivado. Atingir a

compreensão leva à empatia, à habilidade de ver as coisas como a outra pessoa vê, ou a colocar-se no lugar da outra pessoa.

A empatia conduz a comunicação aprimorada, porque as pessoas desejam iniciar um diálogo quando se sentem compreendidas. Exemplo: um empregado que não se identifica com as metas da empresa e está, portanto, pouco motivado. Para motivá-lo, o gerente pode falar sobre a produtividade que poderá levá-lo a receber um salário mais elevado (DUBRIN, 2001, p. 211).

Para GIL (2001, p. 85), primeiramente devemos procurar saber com quem se irá falar, porque fatores como a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida.

Antes de iniciar a comunicação é importante que o receptor procure saber: quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado? Qual seu nível de linguagem? Qual seu grau de interesse?

A sintonia com o receptor nem sempre ocorre. Os profissionais apresentam dificuldade para abandonar o próprio código ao se dirigirem aos funcionários sem maior experiência nessa área. Com isso, será apresentado a seguir os aspectos a serem considerados para uma transmissão de mensagem eficiente.

* Elementos e fatores para uma transmissão de mensagem eficiente

Os aspectos referentes a uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicar assertivamente, usar canais múltiplos, usar comunicação bidirecional, exprimir-se, apoiar-se, ser sensível às diferenças culturais e ser sensível às diferenças de gênero.

O primeiro aspecto a ser comentado é comunicar assertivamente. Para DUBRIN (2001, p. 212), ao exprimirem suas idéias, muitos funcionários criam suas próprias barreiras de comunicação de um modo passivo ou indireto. A mensagem será mais bem recebida se os funcionários explicarem suas idéias explícita e diretamente. Notar a diferença entre uma frase passiva (indireta) de um pedido e uma abordagem assertiva (direta):

- Passiva	- Assertiva
<p>Membro da equipe: Por acaso existem ainda alguns recursos no orçamento? Se existirem, eu gostaria de saber.</p> <p>Gerente: Eu terei de investigar. Lembre-me disso em breve.</p>	<p>Membro da equipe: Nós precisamos urgentemente de um novo computador em nosso departamento. O trabalho está sendo prejudicado, devido à lentidão do aparelho. Por isso, estou fazendo uma requisição de compra para aquisição de um novo computador.</p> <p>Gerente: Seu pedido procede. Verei agora mesmo os recursos disponíveis no orçamento.</p>

A confrontação de informações é outro uso da assertividade na superação das barreiras de comunicação no ambiente de trabalho, uma técnica de inquirir sobre discrepâncias, conflitos e mensagens confusas. Segundo DUBRIN (2001, p. 212), um exemplo de como lidar com uma discrepância entre mensagens verbais e não-verbais é:

Você está falando com um membro da equipe que desconfia estar enfrentando problemas. O funcionário diz: “Está tudo bem” (mensagem verbal). Ao mesmo tempo, o funcionário está visivelmente inquieto, e apertando nervosamente o punho (mensagem não-verbal). Sua forma de conscientizá-lo poderia ser:

“Você diz que as coisas estão bem, mas mexendo as mãos sem parar e apertando-as nervosamente.

Uma outra forma de ser assertivo é repetir a mensagem e usar canais múltiplos, pois as barreiras de comunicação podem impedir que as mensagens sejam recebidas à primeira tentativa de envio. Essas barreiras incluem sobrecarga de informações e o desejo do receptor de não ouvir ou ver a informação. Uma mensagem importante deve ser repetida quando é enviada pela primeira vez e repetida novamente um ou dois dias depois, prestando sempre atenção na redundância. (MIRANDA, 1999, p. 33)

A redundância, que é repetir ou reformular uma mensagem para assegurar a recepção ou reforçar seu impacto, compensa o ruído reduzindo a incerteza na transmissão da mensagem. O nível de redundância varia de acordo com as circunstâncias. Se a mensagem é mandada de forma permanente em papel ou disquete, por exemplo, é preciso pouca redundância na comunicação. Uma exceção é quando a mensagem for extremamente complexa. Nesse caso pode ser útil repetir pontos chave de várias formas diferentes numa comunicação permanente.

A redundância, como em outras técnicas, pode ser super utilizada. Ouvir a mesma mensagem repetidamente pode deixar o receptor entediado ou irritado. Ele pode acabar considerando como simples ruído (STONER e FREEMAN, 1999, p. 80).

É possível comunicar-se com o mundo de duas maneiras: através do que é assimilado e do que é emitido, sendo sempre possível utilizar canais múltiplos. Pode-se assimilar através dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar.

Vale ressaltar que nenhum gesto ou expressão deve ser estigmatizado, pois a pré-definição de valores a essas formas de comunicação individuais pode ocasionar deduções equivocadas da mensagem.

* Clareza e eficácia das informações

A eficiência da comunicação no tocante à clareza encontra-se pautada no seguinte tripé: envio de mensagens claras, atenção aos significados simbólicos e uso do vocabulário comum.

Enviar mensagens claras é a responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor para garantir uma comunicação de ida e volta eficaz.

Segundo ROBBINS (1994, p.43), além de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém considerar também os significados simbólicos, pois os hábitos de comunicação variam de uma cultura para outra, e isso pode gerar enormes confusões. O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar num significado (gíria, por exemplo) e enviar mensagens que estão sendo recebidas por alguém que usa, para aquelas palavras, uma outra definição (literal, por exemplo).

Dessa forma, conforme aborda DUBRIN (2001, p. 212), é necessário não só tomar cuidado com a simbologia, a conotação, como utilizar um vocabulário comum. Dentro de várias unidades de uma organização, as pessoas podem utilizar termos tão diferentes que são erguidas barreiras de comunicação. Por exemplo, a equipe de marketing e a de recursos humanos podem utilizar algumas palavras e frases não usadas pelas demais.

Primeiramente os gerentes precisam identificar o trabalho central de uma empresa, e posteriormente escrevê-lo em um vocabulário empresarial que seja

compartilhado por todos. Os termos chave devem estar claramente definidos, e os funcionários devem concordar sobre o seu significado. Os vários departamentos podem manter algum jargão e perspectivas próprias, mas eles devem também estar unidos em uma linguagem comum.

* A importância do feedback para o aprimoramento das habilidades de ouvir.

“Feedback ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno” (SOUZA e FERREIRA, 2002, p. 92).

Segundo MINICUCCI (2001, p. 56), “Feedback é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário”.

O feedback organizacional pode acontecer numa variedade de formas, indo desde o feedback direto, até o feedback indireto, expresso através de ações ou documentos; embora o feedback possa vir de todos os tamanhos, formas e maneiras, de um gesto com a cabeça a um documento detalhado. A maioria dos executivos bem sucedidos sabe que precisa de feedback constante, confiável e construtivo (BOOHER, 1999 p. 11).

Segundo BOOHER (1999, p. 14), para que a necessidade de feedback seja suprida, é preciso tomar as seguintes providências:

1- Tomar a iniciativa.

É imprescindível tomar a iniciativa, seja mandando uma carta-resposta, seja através de um telefonema, seja encontrando-se com o funcionário para se obter

feedback, pois o mesmo não aparecerá automaticamente. O melhor feedback tem de ser extraído, digerido e analisado.

2- Fazer perguntas certas aos funcionários certos.

Muitas vezes fazem-se perguntas erradas ou pergunta-se aos funcionários errados sobre determinado assunto, não tendo, por isso, feedback, causando intrigas e trabalho de adivinhação entre os mesmos. Para obter resposta correta é preciso perguntar aos funcionários certos, formulando perguntas de forma que os mesmos compreendam as solicitações. Quanto mais focalizadas forem as solicitações, mais proveitosas serão as respostas.

3- Decifrar o que foi comunicado.

Às vezes os comentários não são claros e precisam ser mais detalhados. As perguntas precisam ser claras e concisas, servindo para investigar o feedback que ambas as partes recebem.

4- Aproveitar o conhecimento dos funcionários que estão ao seu redor.

Por serem especialistas em outras áreas, como, finanças, vendas, marketing, sistemas de informação etc., estes profissionais podem ter grandes idéias que muitas vezes outros funcionários nem sequer pensaram.

5- Manter a mente aberta.

Não fechar a mente a ponto de não ouvir sugestões melhores ou mais novas. Os profissionais eficazes são aqueles que sabem a quem perguntar e o que fazer com as respostas, uma vez que as obtêm.

6- Considerar o feedback negativo um fator importante, não visualizá-lo como um tormento.

Há feedbacks que podem ser chocantes e, até mesmo, depressivos, mas a atitude dos funcionários é que irá determinar se devem usar ou ignorar a crítica.

7- Aplicar feedback à área afetada.

Devemos perguntar a nós mesmos: o que as pessoas estão realmente dizendo em seu feedback? É uma avaliação precisa? Devemos mudar nossa abordagem ou atitude? Se não precisamos mudar, como respondemos à pessoa que nos deu feedback? O feedback deve ser trabalhado e não apenas reconhecido, deve ser útil. Então, é importante avaliar, reconsiderar, modificar, transformar ou reafirmar.

A comunicação é um ato bilateral, convém que ambas as partes mantenham essa atitude. A pessoa interessada em comunicar-se deve procurar obter do interlocutor a realização da mensagem.

Primeiramente os funcionários devem ficar atentos à expressão corporal do interlocutor, para identificar se a mensagem está interessando-o ou sendo compreendida. Em seguida, devemos verificar em que medida a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, através da formulação de perguntas.

As perguntas nem sempre podem ser muito diretas, pois podem provocar reações indesejadas. Devem ser feitas com cuidado, permitindo à pessoa que fala oportunidade para desenvolver melhor suas idéias e expô-las novamente, caso não se tenha captado o sentido do que foi dito.

Segundo GIL (2001, p. 81), as perguntas bem elaboradas são as que:

- demonstram interesse pelo assunto. Por exemplo: “O que de fato aconteceu?”
- ajudam a esclarecer o que já foi dito. Por exemplo: “Você disse que...; é isso mesmo?”
- exploram sentimentos. Por exemplo: “Como você se sentiu em relação ao que aconteceu?”
- buscam informações adicionais. Por exemplo: “Poderia falar um pouco mais sobre isso?”

É necessário que a pessoa procure deixar claro que a comunicação se dará em duas vias. Convém, então, que o interlocutor seja colocado à vontade, encorajado a falar e pedir mais esclarecimentos.

Para assegurar que a mensagem foi compreendida, convém solicitar feedback verbal. O receptor de uma mensagem deve também responsabilizar-se por oferecer feedback ao emissor. A expressão “Foi isto o que ouvi dizer” é um instrumento de feedback eficaz.

Observar e enviar feedback não-verbal também é importante, pois indicadores não-verbais da compreensão ou da aceitação podem ser mais importantes do que os indicadores verbais. Por exemplo, o modo pelo qual alguém diz “É claro” pode indicar se essa pessoa está completamente de acordo; por outro lado, se a mensagem for transmitida um pouco apagada, pode precisar ser retransmitida com mais empenho. A expressão no rosto do receptor também pode ser causada pela aceitação ou pela rejeição.

Esses casos, então, levam a perceber o quanto é necessário aprimorar as habilidades de ouvir. Segundo ROBBINS (1994, p. 50):

Quantas vezes os relacionamentos no ambiente de trabalho ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que outros precisam dizer? E quantas vezes tomam-se decisões com base no que pessoas pensaram ter ouvido ao que realmente foi dito?

Saber ouvir é uma das técnicas mais desafiantes, e a mais freqüentemente ignorada. Segundo GIL (2001, p. 78), “Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro” .

Pela prática, a forma de se ouvir poderá ser melhorada. Às vezes pensamos que somos capazes de ouvir eficientemente o que os outros dizem, mas

segundo ROBBINS (1994, p. 51), os pesquisadores do assunto chegam ao seguinte consenso:

- imediatamente após um discurso, o ouvinte médio terá compreendido aproximadamente 50 por cento do que ouviu;

- em 48 horas, o nível de compreensão cai para 25 por cento, ou menos.

Para ouvir de forma eficaz é preciso criar um ambiente em que a outra pessoa sinta que a conversa é importante. Segundo ROBBINS (1994, p. 51), para que isso ocorra é preciso montar o cenário dando ênfase nos sete itens abaixo:

- 1- Diminuir ao máximo as distrações

Dependendo do nível de interesse os funcionários se distraem mais ou menos com a atividade ao seu redor. Caso não esteja concentrado no que o outro funcionário está dizendo, porque está com a cabeça cheia de outros pensamentos, interromper e marcar a discussão para outra hora é a melhor solução.

- 2- Reduzir todas as barreiras físicas, ou seja, aproximar-se da pessoa com quem está falando, ao invés de, por exemplo, ficar do outro lado da mesa utilizando o móvel como sinal de superioridade, também poderá ajudar a criar um ambiente que proporcionará aos funcionários ouvirem de forma eficaz.

- 3- Evitar ou limitar as interrupções, transferindo, por exemplo, as chamadas telefônicas e fechando a porta da sala para que não haja interrupção na comunicação.

- 4- Disciplinar-se para se concentrar, tomando nota do que está sendo exposto, olhando nos olhos do funcionário e fazer perguntas para ter certeza de que compreendeu a mensagem são sinais que asseguram o mesmo de que está sendo ouvido ativamente.

5- Capitalizar sobre o fato de que o pensamento é mais rápido do que a fala

Um bom ouvinte usa o tempo para avaliar cuidadosamente o que o interlocutor está dizendo. Também presta atenção ao tom de voz e observa os sinais não-verbais, podendo assim ler nas entrelinhas. Um ouvinte deficiente tende a dispersar sua atenção diante de interlocutores médios ou lentos.

6- Ser sincero, ou seja, o emite se sentirá mais confiante e à vontade, quando o tom de voz, as expressões faciais e o contato dos olhos transmitirem sinceridade.

7- Deixar o preconceito de lado, evitando, assim, perceber o emissor da mensagem de modo predeterminado, encarando cada encontro como algo novo.

É importante que os funcionários sejam mais receptivos, e para isso é necessário detectar a idéia central; pelo fato de os funcionários falarem enquanto pensam, às vezes fica difícil determinar sobre o que a outra pessoa está falando. Para não perder o interesse no emissor é preciso: procurar a idéia central da mensagem, avaliar todas as outras informações comparando-as com a idéia central e prestar atenção apenas na informação relevante para a idéia central, esquecendo o resto. Além disso, deve-se controlar as emoções, pois, às vezes, as mesmas agem como barreiras para se ouvir o que os outros dizem eficientemente. E, por fim, também é importante avaliar a mensagem, discutindo mentalmente as idéias do outro, levando em consideração as novas informações que está recebendo.

A superação das barreiras à comunicação organizacional eficaz exige que os funcionários, individualmente, reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação e busquem solução para que as mesmas não voltem a ocorrer, contribuindo assim para atingir a eficácia da comunicação interna nas organizações.

5. ESTUDO DE CASO

Nessa parte do projeto experimental tem-se o intuito de apresentar uma leitura comparativa entre a categorização textual registrada no desenvolvimento do trabalho da pesquisa bibliográfica apresentada até então, e os resultados obtidos com a pesquisa de campo efetuada na empresa Brasilcenter Comunicações de Juiz de Fora.

5.1. Uma análise sobre a comunicação interna da BrasilCenter comunicações de Juiz de Fora

A BrasilCenter Comunicações, empresa do grupo Embratel, foi criada em dezembro de 1998 para fornecer serviços de Call Center. Atualmente, possui quatro centros de atendimento e serviços, utilizando tecnologia de ponta, localizados nas

idades de porte médio com excelente qualidade de vida: Juiz de Fora⁵, Goiânia, Vila Velha e Ribeirão Preto.

Em 2004, a BrasilCenter foi eleita uma das Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina pelo Great Place to Work Institute, a 2ª Melhor Empresa na Gestão de Pessoas pela Hay Group e Jornal Valor Econômico e, pela segunda vez, entrou na lista das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil pela **Revista Exame**. A Revista Exame também elegeu a empresa como uma das 100 Melhores para a Mulher Trabalhar no país. A empresa possui ainda o certificado ISO 9001:2000.

A análise pretende utilizar as informações coletadas no estudo de caso, a serem apresentados a seguir, para salientar a importância do processo de comunicação interna nas organizações.

5.2. Metodologia

Como metodologia para nortear o estudo de caso foi realizada uma pesquisa qualitativa, buscando conhecer opiniões não mensuráveis, procurando identificar os veículos/meios, a linguagem e as formas de comunicação interna mais eficazes na BrasilCenter Comunicações.

O interesse da pesquisa foi analisar os instrumentos e os objetivos das mensagens emitidas e compreender a receptividade dessas informações, não havendo, portanto, a necessidade de quantificar as respostas. A pesquisa qualitativa é o instrumento mais adequado para detectar a disparidade entre as mensagens passadas com as realmente recebidas.

⁵Nesta cidade, a unidade da empresa é chamada de CAS/JFA.

A pretensão da enquete foi coletar dados que mensurassem a qualidade e o nível da recepção, passiva ou crítica, da mensagem emitida. Para tanto, foram realizadas entrevistas com o profissional de comunicação e com outros 30 funcionários da empresa. Todas as entrevistas foram roteirizadas, sendo que foram realizadas 7 perguntas aos colaboradores, como instrumentos do estudo. As perguntas foram elaboradas de forma ampla, sem alternativas pré-estabelecidas, e foi permitido que os entrevistados comentassem e explicassem detalhadamente suas respostas.

O objetivo das entrevistas e das análises realizadas na BrasilCenter foi identificar os fatores que mais dificultam a comunicação na organização e os canais/meios de comunicação formais e informais que atingem de forma eficaz a maioria dos funcionários.

Foram entrevistados funcionários de ambos os sexos, com idades diversificadas e que realizam atividades distintas na empresa. Todos foram esclarecidos individualmente sobre o projeto, mas, as informações não foram detalhadas para evitar que as respostas fossem influenciadas. Todos os colaboradores foram conscientizados de que não precisavam se identificar e que não seriam avaliados pelas respostas.

O material coletado nas entrevistas foi registrado em gravações sonoras, posteriormente transcritas, e bloco de anotações. Todas as entrevistas foram utilizadas no levantamento de informações e estudadas a partir de uma análise qualitativa.

5.3. Análise dos dados

O objetivo geral das entrevistas foi identificar os fatores que mais dificultam a comunicação na organização e os canais/meios de comunicação formais e informais que atingem de forma eficaz a maioria dos funcionários.

A análise dos meios de comunicação utilizados internamente pela empresa objetivou identificar a linguagem, a forma e a pretensão na emissão das mensagens.

As informações, já mencionadas, foram coletadas entre os funcionários da BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora. Serão apresentadas a seguir as análises de todas as respostas e do estudo obtido na organização, a começar pela entrevista realizada com a profissional de comunicação da empresa, Janaína Cardoso.

1 - Quais são os meios de comunicação interna utilizados?

Atualmente, nossos veículos de comunicação interna são: a Intranet (BrasilCenter on line), o canal de TV interna (Canal das Ilhas), o jornal mural, o auto falante, o bilhete eletrônico, os informes da área de Talentos Humanos, o fale com o TH , o programa “Chegando até você” e as mensagens eletrônicas (e-mail’s).

Contudo, sempre que necessário, a área de comunicação da BrasilCenter reúne esforços para desenvolver campanhas que divulguem novas estratégias e metas, novos programas, conceitos de trabalho, eventos, campanhas de saúde e bem estar. Neste sentido, a comunicação visual é fundamental para se obter sucesso. Manter todos os ambientes da empresa decorados de acordo com campanhas, datas comemorativas e promoções internas, além de uma excelente estratégia de endomarketing, proporciona um ambiente de trabalho mais agradável.

2 - Qual o tipo de informação veiculada?

Qualquer tipo de evento e acontecimento da empresa é veiculado. Festas, campanhas solidárias, visitas da diretoria, novos procedimentos, etc. Muitas informações são disponibilizadas em diversos canais, mas, a linguagem e a forma da mensagem são sempre adaptada em cada veículo para garantir sua recepção eficiente.

3 - O que é levado em consideração para a escolha das mensagens veiculadas?

Considera-se a importância do evento ou acontecimento e o interesse que os colaboradores possam ter naquela informação. Geralmente, são veiculadas mensagens relativas à empresa, às atividades exercidas, notícias nacionais e internacionais, novidades do setor de telecomunicações, enfim, qualquer informação que possa contribuir para o conhecimento e desenvolvimento dos funcionários em geral.

4 - Qual o tratamento dado à comunicação informal? Comunicação Interpessoal?

Para tratar a comunicação informal a empresa busca sempre trabalhar com transparência, oficializando todas as informações. Assim, qualquer “boato” ou notícias da “rádio corredor” são esclarecidas antes de tomarem grandes proporções. Para evitar os conflitos internos, a irrealidade dos fatos e o sentimento de exclusão do contexto organizacional, a BrasilCenter se propõe a não emitir informações dos seus colaboradores. Assim, para que a comunicação ocorra de forma tranqüila e segura, a empresa disponibiliza canais de interação e feedbacks, que apuram as expectativas, as demandas e a compreensão das informações e dos processos

desenvolvidos pela organização. “A transparência na informação gera tranquilidade e confiança”.

5 - Quais as falhas e empecilhos identificados?

A maioria das falhas e empecilhos na comunicação referem-se à clareza das informações; alguns termos ou, até mesmo, à ausência de informações essenciais geram informações imprecisas e confundem os colaboradores.

As falhas das mensagens, geralmente, são identificadas a partir das indagações dos próprios colaboradores. Muitas vezes, é transmitida uma informação acreditando-se que ela está completa, mas, em seguida recebemos alguns questionamentos. Neste momento, revemos o que foi passado e corrigimos e/ou acrescentamos informações. Por isso é tão importante a comunicação aberta, o “diálogo” que temos com os funcionários.

6 - Em 2004, a BrasilCenter Comunicações recebeu vários prêmios nacionais e internacionais pela sua estrutura organizacional. O que é considerado no âmbito da comunicação interna nessas avaliações?

Nestas premiações são avaliados os veículos de comunicação interna, o aproveitamento dos canais/meios de comunicação e a eficácia na transmissão das informações. Os funcionários, escolhidos aleatoriamente pelos próprios premiadores, respondem a essas pesquisas avaliando e classificando a recepção das informações e a qualidade e importância das mensagens que são veiculadas.

Em todas os prêmios obtidos, a comunicação interna da BrasilCenter teve ótimos resultados, contribuindo, assim, para a ascensão da empresa no mercado de call center's.

7 - A pesquisa de clima colabora para a escolha dos meios, da linguagem e da informação que será veiculada?

Sim. Através da pesquisa de clima identificamos qual é o público receptor. Sabendo-se que a maioria dos colaboradores possuem entre 18 e 25 anos e são universitários, procuramos veicular mensagens com linguagem e formato que atenda a estes receptores. Todas as informações são passadas de forma descontraída e moderna. A linguagem é mais coloquial e o formato é diversificado. Além de informações sobre a empresa, veiculamos dicas de shows, de filmes e de teatro, receitas culinárias fáceis e rápidas, manchetes dos principais jornais e eventos comemorativos. Tendo consciência do perfil do nosso público interno, a comunicação, na maioria da vezes, será eficaz.

De acordo com a entrevista da comunicadora social e com a análise realizada sobre os meios de comunicação interna da BrasilCenter, verifica-se que a empresa planeja a comunicação com seu público interno, utilizando esse recurso como estratégia para valorizar e comprometer os funcionários. Destaca-se ainda a presença do endomarketing e da responsabilidade social, ações que criam um ambiente no qual informação, conhecimento e competência fluem naturalmente, trazendo benefícios para a organização e para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Vale lembrar que a atividade exercida pela empresa requer flexibilidade e rápida adaptação a mudanças, pois a cada instante chegam novas determinações do cliente (Embratel) e solicitações dos usuários. As informações são voláteis e exigem agilidade e compreensão exata da mensagem. Para isso, os veículos de

comunicação formal da empresa são utilizados, estrategicamente, para satisfazer a real emissão da mensagem. Cada veículo se destina à transmissão de um tipo de mensagem. É claro que algumas informações são veiculadas, simultaneamente, em canais/meios distintos, mas a linguagem e a forma são sempre adaptadas para promover a eficácia da recepção.

Para administrar a comunicação, a comunicadora social da empresa dispõe de instrumentos e veículos que foram observados e são descritos à seguir.

A Intranet, BrasilCenter on line, é um dos mais importantes e abrangentes meios de comunicação interna da empresa, fazendo circular entre todos os empregados informações de todas as áreas da empresa. Além de informações técnicas, relatórios e projetos, circulam pelo site interno diversos artigos e materiais institucionais, todo o sistema de gestão da qualidade, dicas de saúde e bem estar, promoções, informações sobre campanhas e produtos, editais de oportunidades internas, enfim, todo tipo de novidade relativa ao negócio ou à estrutura organizacional.

O canal de TV interna, Canal da Ilhas, é uma espécie de mural eletrônico, que transmite informações em monitores de TV espalhados por todas as ilhas de atendimento da BrasilCenter. A programação diária é diversificada e baseada em imagens bem elaboradas, já que em um centro de atendimento não pode haver interferência de ruídos. Os colaboradores têm a oportunidade de conhecer a listagem dos aniversariantes e as manchetes do dia, por exemplo. Além disso, a programação do canal, toda produzida em PPT, conta com linguagem jovem, objetiva e divertida. Os slides divulgam a previsão do tempo, mensagens motivacionais, premiações de equipes, boas vindas a visitantes, indicadores de produtividade, metas de atendimento, informações sobre os produtos e campanhas

atuais, cobertura de eventos e atividades motivacionais, convênios médicos e comerciais, dicas de saúde, cursos oferecidos pelo TH (Talentos Humanos), dicas de moda, informes gerais da diretoria, eventos mundiais, reconhecimento de funcionários, agenda cultural das cidades e utilidade pública, entre outros.

O Jornal Mural possui três formatações: o Mural da Comunicação, o Mural do TH (Talentos Humanos) e o Mural de Classificados e Publicidade. Em ambos os casos, os murais ficam localizados em áreas de acesso comum – normalmente no refeitório. O Mural da Comunicação, o tradicional Jornal Mural, traz notícias clipadas de jornais nacionais e locais, matérias de revistas (sobre telecomunicações ou outro assunto relevante), os *releases* sobre a empresa enviados à imprensa, fotos interessantes, avisos importantes, lista de achados e perdidos, quadrinhos, dicas de *sites* interessantes, crônicas de jornalistas, matérias sobre a concorrência, poesia, cartas da diretoria da empresa e cartazes de promoção e divulgação de eventos internos. O conteúdo é atualizado três vezes por semana, garantindo o dinamismo e o apelo do veículo. O Mural do TH é voltado para as informações específicas da área, como processos seletivos e diversos informes sobre benefícios, plano de carreira, cursos, etc. Já o Mural de Classificados e Publicidade é um espaço aberto para que o colaborador anuncie o que precisa vender e/ou comprar e o que tiver interesse em divulgar como as festas de suas faculdades, convites de casamento, além de produtos e serviços de familiares.

Na central de atendimentos e serviços da BrasilCenter existe também um sistema de auto falante preparado para intervir quando necessário com abordagens descontraídas. É um meio de comunicação *just in time* que percorre os corredores para levar recados urgentes, avisos importantes, parabenizações e diferentes anúncios aos colaboradores.

O Bilhete Eletrônico é uma ferramenta controlada pela equipe de produção que envia *on line* informações importantes sobre novos procedimentos para as campanhas, orientações urgentes, avisos e lembretes diversos diretamente para a tela dos computadores de todos os colaboradores. É uma maneira eficiente e rápida de repasse de informações.

Os informativos do TH (Talentos Humanos), que antes eram anexados ao contra-cheque do funcionário, são hoje inseridos na intranet da empresa no portal do TH. São informações sobre departamento pessoal, folha de pagamento, atividades de desenvolvimento profissional e pessoal, etc.

O Fale com o TH é uma importante ferramenta eletrônica de comunicação direta, é um canal aberto entre o funcionário e a gerência geral e as gerências das áreas que compõem a empresa. Através dela, o funcionário envia diretamente para o TH, com identificação pessoal ou não, alguma dúvida, sugestão ou crítica. Todos os e-mail's são analisados pela equipe de Talentos Humanos, distribuídos para as áreas responsáveis pelo assunto abordado e respondidos na página do TH na intranet.

O programa “chegando a você” são pequenos vídeos, com mensagens, recados e informações úteis aos colaboradores gravados pelo gerente geral. Esses vídeos são exibidos no “Canal das Ilhas”.

As mensagens eletrônicas (e-mail's) constituem outra forma abrangente e eficaz de comunicação interna. Todas as informações pertinentes à estrutura física da empresa, aos colaboradores, às campanhas e produtos, aos clientes, às ações da diretoria, enfim, qualquer comunicado importante é enviado ao endereço eletrônico de trabalho dos colaboradores. Os e-mail's são uma excelente forma de interação e esclarecimento de dúvidas. Uma mensagem emitida com deficiência

poderá ser corrigida e/ou complementada mediante indagações e sugestões dos próprios funcionários.

A utilização da “Pesquisa de Clima” como fonte de contribuição para a confecção da mensagem é extremamente importante, pois, seguindo as características e os interesses do público interno, o planejamento da comunicação é facilitado e a informação será recebida e compreendida pela maioria dos colaboradores.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores da BrasilCenter Juiz de Fora , obteve-se as seguintes respostas:

1- Qual veículo de comunicação interna você mais tem acesso?

Os veículos mais acessíveis na comunicação interna da Empresa, apontados pela maioria dos colaboradores entrevistados, foram a Intranet e os e-mail's. Também foram citados o Canal das Ilhas, as reuniões com os superiores e a “rádio corredor”.

2- Qual deles você considera melhor, mais eficiente?

A maioria dos colaboradores entrevistados consideram a Intranet e os e-mail's como os veículos mais eficientes da comunicação interna. As reuniões com os superiores, o Canal da Ilhas e a “rádio corredor” também foram ressaltados nas entrevistas.

3- Qual a sua opinião sobre as mensagens e as informações que são veiculadas?

Alguns entrevistados afirmam que as informações divulgadas são importantes e necessárias para a padronização dos procedimentos, para conhecimento dos acontecimentos gerais da empresa e do cenário mundial.

Outros acreditam que as mensagens não são divulgadas amplamente, devido à restrição do tempo. "Não é disponibilizado tempo para os representantes terem acesso às informações", afirma um funcionário.

Outros ainda declararam que depende do veículo: "No e-mail e através dos superiores as informações são interessantes e importantes, no Canal da Ilhas, que é o mais amplo, as informações são bobas e repetitivas, já na rádio corredor são fofocas que animam o dia a dia", afirma um dos entrevistados.

4- Qual tipo de comunicação interpessoal você possui? Isto é, você se comunica só com colegas da mesma área, se comunica com superiores ou interage com pessoas de outras áreas?

Os entrevistados afirmaram que interagem com todos os funcionários da empresa, ou seja, comunicam-se com colegas da mesma área, com pessoas de outros setores e com os superiores. Na maioria da vezes, a comunicação acontece através de e-mail's, telefonemas e pessoalmente.

5- Por meio de qual veículo você recebe mais informações?

A maior parte dos colaboradores entrevistados disseram que recebem mais informações através dos e-mail's, da Intranet e das reuniões com os superiores. Alguns apontaram o Canal da Ilhas como principal veículo de recebimento de mensagens, devido à facilidade de acesso, e outros afirmaram que as conversas informais são essenciais na obtenção de informações.

6- As mensagens e as ações da área de comunicação da empresa lhe motivam?

Os colaboradores entrevistados afirmaram que depende do conteúdo da mensagem e de seu interesse pessoal sobre o que está sendo divulgado.

Alguns sentem-se motivados com os eventos, festas e campanhas da empresa, outros dizem não se interessar por tais informações, preferindo motivações financeiras. Os funcionários ressaltaram também que algumas mensagens, por visarem beneficiar somente a empresa, acabam desmotivando.

7- O que você acha que deveria ser veiculado nos meios de comunicação interna da empresa?

Os funcionários entrevistados concordam que as informações disponíveis são suficientes. No entanto, ressaltaram que algumas mensagens são veiculadas de forma incompleta, causando, de acordo com o assunto, desinteresse ou apreensão. Os entrevistados também sugeriram que fossem divulgadas mais informações sobre as ações da empresa no mercado e o aprimoramento na divulgação de algumas informações já existentes. "O Canal da Ilhas poderia veicular não só as principais manchetes dos jornais, mas um resumo da matéria", sugere um dos colaboradores.

Seguindo as especificações de KUNSCH (2003 p. 85), constatamos que a BrasilCenter possui em seus canais a comunicação descendente, a ascendente, a horizontal ou lateral, a transversal e a circular. Portanto, a empresa segue a tendência das organizações orgânicas e flexíveis, permitindo que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações e, por incentivar uma gestão mais participativa e integrada, cria condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir.

Percebe-se também a existência de redes de comunicação descentralizadas circulares e de conexão total, onde todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. Essa descentralização, além de aumentar a produtividade do grupo de funcionários e de exigir muita comunicação, aumenta a satisfação de cada colaborador, pois todos estão informados e envolvidos no processo e na tarefa de comunicação.

Observa-se que a organização também utiliza os canais informais de comunicação, a Intranet e o correio eletrônico são disponibilizados em grandes proporções, e a “rádio corredor” e os “encontros casuais” estão presentes claramente na empresa. Ressalta-se que a comunicação informal é trabalhada positivamente no esclarecimento de dúvidas, nas apreensões ambientais e no convívio e gestão das pessoas. No entanto, nota-se um receio dos funcionários em discutir os boatos através de reuniões com os superiores. A maioria dos colaboradores prefere, anonimamente, utilizar o link “Fale com o TH” da Intranet para esclarecer informações não oficiais sobre a organização.

Com relação aos empecilhos à comunicação interpessoal, observamos barreiras referentes ao pessoal, ou seja, interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. Neste ponto, o correio eletrônico pode ser um grande empecilho. Uma barreira de comunicação associada a esta tecnologia é a sua impessoalidade. Uma mensagem eletrônica pode ser vista como muito mais áspera do que uma mensagem falada, além disso, sua abrangência e acessibilidade contribui para a sobrecarga de informações.

As falhas de recepção existentes nas mensagens podem ser atribuídas à atitude negativa para com o assunto, ao sistema sócio-cultural diferenciado e à formação de um conteúdo incompleto e/ou insuficiente.

Para evitar que o receptor fique entediado ou irritado com a repetição da mensagem, pode-se utilizar a técnica da redundância, ou seja, reformular a mensagem e usar canais múltiplos para assegurar a recepção e reforçar seu impacto.

A comunicação interna participativa, utilizando todos os recursos disponíveis, deve manter seus funcionários atualizados frente aos assuntos da organização e aos fatos que ocorrem no Brasil e no mundo, o que tende a envolver os empregados criando uma relação de cumplicidade com a empresa.

Ressalta-se a necessidade da organização preocupar-se em antecipar as respostas para as suas necessidades e expectativas do seu público interno. Isso propicia confiança na empresa, contribuindo para a mediação de conflitos e facilitando a busca de soluções preventivas.

Confirma-se no estudo de caso que os indivíduos se apresentam motivados por um conjunto mais complexo de valores, admitindo restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Cada colaborador trás, dentro de si, suas próprias motivações. Portanto, não sufocar essas forças motivacionais existentes em cada pessoa é o desafio da organização.

6. CONCLUSÃO

Após o estudo do tema, comunicação interna como um diferencial nas organizações, pode-se chegar à conclusão que a comunicação nas empresas, apesar de ser um processo complexo, pode ser controlada pelos atuantes nos processos de comunicação. É impossível apenas um chefe ou um profissional de comunicação ter o controle total das fontes e dos veículos de informação, bem como das distorções, omissões e generalizações introduzidas nas mensagens que passam através deste processo. A maior parte das insatisfações dos funcionários surgem das comunicações imperfeitas que resultam em choques entre emoções e ações, gerando grande descontentamento no trabalho. Entretanto, é perfeitamente possível evitar tais insatisfações através da conscientização de cada integrante da organização, da importância do processo de comunicação, de maneira que seja utilizado de forma adequada aos funcionários e ao ambiente de trabalho.

Uma organização comunica-se de forma ideal quando os empregados utilizam os canais formais e informais, continuamente, tanto com os níveis superiores, como com os níveis inferiores e do mesmo nível.

Atualmente, a fala ininterrupta da afirmação da autoridade foi substituída pela possibilidade de hesitações, que são, na verdade, os espaços abertos à contribuição do outro, proporcionando a realimentação, pois a comunicação é um processo bidirecional, e o uso da mesma é a maneira mais adequada para se reduzir falhas e distorções. Um dos maiores problemas das organizações é que a comunicação é freqüentemente unidirecional, de gerentes para subordinados, por exemplo, sem qualquer reflexão ou retorno da mensagem enviada.

É evidente que cada funcionário interpreta uma mensagem de forma diferente, muitas vezes permitindo o surgimento de barreiras à comunicação interpessoal, mas é importante ressaltar que é possível evitá-las através da escolha correta do meio de comunicação e da linguagem utilizada.

No estudo de caso, verifica-se que, na BrasilCenter, o sistema de comunicação interna é planejado e viabiliza a interação entre a organização e seus empregados. É um processo estratégico que sintoniza os interesses dos empregados aos da empresa, estimulando o diálogo, troca de informações, experiências e colaboração, objetivando a evolução do sistema produtivo.

A empresa acompanha o avanço das inovações tecnológicas que permitem maior e mais rápido acesso à informação e que são utilizados com instrumentos em prol da organização.

O intercâmbio de informações no ambiente organizacional proporciona benefícios incalculáveis ao sistema produtivo nas organizações. A comunicação interna aparece como grande aliada no processo motivacional. É considerável a responsabilidade do profissional de comunicação em fazer com que a informação circule de maneira eficaz e transparente em todos os departamentos da empresa.

Observa-se que a fonte de energia motivacional é interna e que motivar seres humanos requer habilidade, estudo e sensibilidade interpessoal, pois a motivação não surge de fatores do meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa, em diversas ocasiões. Para isso é preciso desenvolver estratégias para desencadear o processo motivacional existente em cada indivíduo.

Cabe ao profissional de comunicação descrever a importância da motivação para o sistema de comunicação interna de uma organização. A conscientização da importância do trabalho de cada um dentro da empresa e da necessidade e responsabilidade de todo o grupo é primordial para que as ações dentro da organização sejam compreendidas e o resultado seja satisfatório.

Com os resultados obtidos neste trabalho conclui-se que para ocorrer uma comunicação aberta é necessário programar a existência de espaços dentro da organização onde as emoções e as diferenças sejam trabalhadas, conscientizando todos os funcionários envolvidos no processo de que a comunicação é fator essencial no dia-a-dia das organizações, e que todos precisam buscar ser eficientes ao transmitir mensagens para que os demais funcionários possam recebê-las e entendê-las corretamente, e assim, possam atingir a eficácia na comunicação interna. Incentivar e permitir os funcionários a apresentar sugestões para a melhoria da comunicação interpessoal também é importante.

É oportuno observar que um sistema de comunicação interna se faz necessário em todos os tipos de organização que visam a satisfação de seus objetivos e o reconhecimento de suas propostas perante os públicos envolvidos. Através do bom relacionamento com seu público interno, é possível produzir efeitos

de uma organização competente que busca a eficiência, mantendo uma boa imagem perante os demais públicos a ela relacionados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Paul Edman de. **Comunicação e inclusão organizacional**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=182>> Acesso em: 13 mar. 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

-----. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BOOHER, Diana. **Revista Executive Excellence** - Necessidade de feedback. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e a competitividade. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz. 1995.

-----. **Endomarketing como estratégia de Gestão**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Você sabe que dia é hoje?** 2. ed. São Paulo: UEL, 2002.

GAZ, Ricardo. **Ser Total: Reflexões para tornar a organização triunfante respeitando o ser humano: uma abordagem transdimensional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2002.

GIANORDOLI, Tatiana. **A comunicação no processo estratégico das organizações**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=195>> Acesso em: 13 mar. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLD, Miriam. **Redação Empresarial - Escrevendo com sucesso na era da globalização**. 2 ed. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

GONÇALVES, Márcio. **Barreiras à comunicação organizacional**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=192>> Acesso em: 13 mar. 2005.

-----. **Cultura empresarial e comunicação**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=224>> Acesso em: 20 mar. 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

-----. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

-----. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.

LAPASTINA, Sérgio. **A Empresa voltada para o cliente** - focada nela mesma. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=97>> Acesso em: 06 mar. 2005.

MAGALHÃES, Hélio Augusto de. **Comunicação Empresarial nos Dias de Hoje**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=21>> Acesso em: 13 fev. 2005.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, Sérgio. **A eficácia da comunicação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

-----. **Os novos domínios da comunicação empresarial**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=69>> Acesso em: 13 fev. 2005.

-----. **Administrar é comunicar**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=98>> Acesso em 13 fev. 2005.

PAIVA, Cláudio. **O papel da comunicação no processo de responsabilidade social empresarial**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=146>> Acesso em 06 mar. 2005.

PARENTE, Carlos. **De dentro para fora**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=160>> Acesso em 06 mar. 2005.

PESSOAS, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=163>> Acesso em: 06 mar. 2005.

ROBBINS, Harvey. **Como ouvir e falar com eficácia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROGATTO, Marcos. **Comunicação é Valorizada entre as 100 Melhores Empresas.** Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=180>> Acesso em 13 mar. 2005.

SALLES, Mônica Adriana. **Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação.** Disponível em:
<<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomonicasalles.htm>> Acesso em: 20 mar. 2005.

SOUZA, Agamemnom Rocha & FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações.** 5 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial - Comunicação Institucional.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

----- **Comunicação em tempos de crise.** Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=162>> Acesso em 13 mar. 2005.

----- **Jornalismo empresarial: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Summus. 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAÇA, Nízia & GÓES, Fred (org.). **Nas fronteiras do contemporâneo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas e não de pessoal**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZANUSO, Claudia Cezaro. **Comunicação interna, a importância de se ficar cara a cara**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/vendo.asp?ID=238>> Acesso em: 20 mar. 2005.

8. ANEXOS

Em anexo, constam as perguntas realizadas à profissional de comunicação e aos colaboradores da empresa BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora.

8.1. Perguntas realizadas à profissional de comunicação da empresa BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora.

- 1- Quais são os meios de comunicação interna utilizados?
- 2- Qual o tipo de informação veiculada?
- 3- O que é levado em consideração para a escolha das mensagens veiculadas?
- 4- Qual o tratamento dado à comunicação informal? Comunicação Interpessoal?
- 5- Quais as falhas e empecilhos identificados?
- 6- Em 2004, a BrasilCenter Comunicações recebeu vários prêmios nacionais e internacionais pela sua estrutura organizacional. O que é considerado no âmbito da comunicação interna nessas avaliações?

7- A pesquisa de clima colabora para a escolha dos meios, da linguagem e da informação que será veiculada?

8.2. Perguntas realizadas aos colaboradores da empresa BrasilCenter Comunicações de Juiz de Fora.

1- Qual veículo de comunicação interna você mais tem acesso?

2- Qual deles você considera melhor, mais eficiente?

3- Qual a sua opinião sobre as mensagens e as informações que são veiculadas?

4- Qual tipo de comunicação interpessoal você possui? Isto é, você se comunica só com colegas da mesma área, se comunica com superiores ou interage com pessoas de outras áreas?

5- Por meio de qual veículo você recebe mais informações?

6- As mensagens e as ações da área de comunicação da empresa lhe motivam?

7- O que você acha que deveria ser veiculado nos meios de comunicação interna da empresa?

