

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS EAD – POLO BENTO GONÇALVES**

**HELOISA MARIA GRESPAN**

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS  
FUNCIONÁRIOS E SEUS LÍDERES NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL - BANRISUL S.A.**

**São Leopoldo**

**2016**

HELOISA MARIA GRESPAN

ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS  
FUNCIONÁRIOS E SEUS LÍDERES NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL - BANRISUL S.A.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título MBA em Gestão de  
Negócios em EAD pela Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - Polo  
Bento Gonçalves.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Josefina Maria  
Fonseca Coutinho

São Leopoldo

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus em primeiro lugar, a minha família, amigos, ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., instituição onde trabalho, a minha orientadora Professora Doutora Josefina Maria Fonseca Coutinho, e a todos aqueles que me apoiaram na realização desse trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

A comunicação é uma importante ferramenta estratégica da organização. Por ela perpassa todo o processo de trabalho, as informações e orientações para que cada colaborador possa desenvolver suas atividades com segurança, sendo que clareza, objetividade e transparência geram confiabilidade. Como contraponto, os ruídos, barreiras, informações incompletas existentes atrapalham o processo comunicativo da organização. Esse estudo analisou o processo de comunicação entre líderes e liderados na Instituição Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. Para tanto, foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, tendo como sujeitos de pesquisa 174 funcionários do Banrisul S.A. Saber ouvir com atenção o que está sendo dito é muito importante para entender as orientações que estão sendo comunicadas. Na apuração dos resultados, apresentam-se alguns percentuais significativos relacionados a esses fatores que merecem atenção. Os percentuais também sinalizam que os respondentes não costumam comunicar-se como o superior imediato sobre assuntos pessoais, relacionados à família, política ou religião. A maioria dos respondentes prefere não ser tratada de modo formal. Porém, os resultados indicam respeito à hierarquia. Com relação aos conflitos, a maioria dos respondentes disse que tenta evitá-los, não confrontando o superior imediato e não usando mediador. Aceitam críticas e gostam de receber comentários positivos, bem como fazem comentários positivos ao superior imediato, e a maioria dos respondentes não faz comentários negativos ao seu superior imediato. Verifica-se ainda pela análise dos resultados que o estilo de comunicação não muda considerando o posto que ocupa o superior imediato, sua idade, sexo ou nível educacional. Os resultados apresentados também apontam que a qualidade da comunicação entre superior imediato influencia na execução do seu trabalho, no nível de satisfação no trabalho e no compromisso com a empresa.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Cultura.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Escuta atentamente o seu superior imediato quando ele/a fala?	49
Tabela 2. Interrompe o seu superior imediato quando ele/a está lhe falando?	50
Tabela 3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior	51
Tabela 4. Você pede ao seu superior imediato que lhe esclareça algo que você não tenha entendido?	52
Tabela 5. Você repete ao seu superior imediato o que ele/a lhe diz para assegurar-se que tenha entendido.	53
Tabela 6. Você usa as mãos quando se comunica com seu superior imediato.	54
Tabela 7. Você toca no braço ou ombro do seu superior imediato quando se comunica com ele/a.	55
Tabela 8. Você presta atenção na sua fala (tom de voz, volume, velocidade) quando se dirige ao seu superior imediato?	56
Tabela 9. Fica bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a?	57
Tabela 10. Você é direto e específico quando fala com ele/a?	58
Tabela 11. Escolhe com cuidado suas palavras ao expressar uma ideia?	59
Tabela 12. Você é cortês e correto quando se dirige ao seu superior imediato?	60
Tabela 13. Você é indireto quando expressa suas ideias?	61
Tabela 14. Organiza e apresenta suas ideias claramente quando se comunica com seu superior imediato?	62
Tabela 15. Você usa algum título (Sr./a, Lic./a, Dr./a) quando se dirige ao seu superior imediato?	63
Tabela 16. Você toma a iniciativa para se comunicar informalmente com seu superior imediato?	64
Tabela 17. Fica inibido ao falar com seu superior imediato?	65
Tabela 18. Quer que seu superior imediato o/a trate formalmente?	66
Tabela 19. Você brinca com seu superior imediato?	67
Tabela 20. Fala de política com seu superior imediato?	68
Tabela 21. Fala de religião com seu superior imediato?	69
Tabela 22. Fala de assuntos pessoais com seu superior imediato?	70
Tabela 23. Você fala de sua família com seu superior imediato?	71
Tabela 24. Falam de esportes ou diversão com seu superior imediato?	72
Tabela 25. Você entende as instruções de trabalho que lhe dá seu superior imediato?	73
Tabela 26. Você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho?	74
Tabela 27. Pede conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho?	75
Tabela 28. Não está de acordo com seu superior imediato no trabalho?	76
Tabela 29. Você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato?	77
Tabela 30. Deseja receber comentários positivos de seu superior imediato?	78

Tabela 31. Você aceita críticas construtivas de seu superior imediato?	79
Tabela 32. Busca desculpas para justificar seus erros?	80
Tabela 33. Aceita que seu superior imediato o critique na frente de outros no trabalho?	81
Tabela 34. Pede desculpas ao seu superior imediato quando faz algo ruim?	82
Tabela 35. Expressa seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato?	83
Tabela 36. Confia em seu superior imediato?	84
Tabela 37. Pede-lhe conselhos para assuntos familiares e pessoais?	85
Tabela 38. Comunica-se por telefone com seu superior imediato?	86
Tabela 39. Comunica-se cara a cara com seu superior imediato?	87
Tabela 40. Comunica-se por escrito com seu superior imediato?	88
Tabela 41. Comunica-se com seu superior imediato fora do trabalho?	89
Tabela 42. Você usa a ordem hierárquica no trabalho quando tem que comunicar assuntos relativos ao trabalho?	90
Tabela 43. Você tem conflitos na comunicação com seu superior imediato?	91
Tabela 44. Você trata de evitar conflitos quando se comunica com seu superior?	92
Tabela 45. Você confronta com seu superior imediato quando tem algum conflito?	93
Tabela 46. Você usa algum mediador quando ocorre algum conflito entre você e seu superior imediato?	94
Tabela 47. Você cede para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que seja benéfico para ambos?	95
Tabela 48. Você faz comentários positivos ao seu superior imediato?	96
Tabela 49. Você sente incômodo quando faz comentários positivos ao seu superior imediato?	97
Tabela 50. Você faz comentários negativos ao seu superior imediato?	98
Tabela 51. Você critica os seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato?	99
Tabela 52. Você faz comentários relativos ao trabalho a alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato?	100
Tabela 53. Você quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato?	101
Tabela 54. Você diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões?	102
Tabela 55. Defende suas ideias quando participa da tomada de decisões?	103
Tabela 56. Consulta seu superior imediato antes de tomar uma decisão?	104
Tabela 57. Prefere fazer o que lhe propõe seu superior imediato?	105
Tabela 58. A origem étnica do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	106
Tabela 59. O posto do seu superior imediato constitui um problema para comunicar-se com ele/a?	107

Tabela 60. O sexo do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	108
Tabela 61. A idade do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	109
Tabela 62. O nível educacional do seu superior imediato faz com que você mude seu estilo de comunicação?	110
Tabela 63. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?	111
Tabela 64. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia seu nível de satisfação no trabalho?	112
Tabela 65. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia em seu compromisso com a empresa?	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Escuta atentamente o seu superior imediato quando ele/a fala?	49
Gráfico 2. Interrompe o seu superior imediato quando ele/a está lhe falando?	50
Gráfico 3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior	51
Gráfico 4. Você pede ao seu superior imediato que lhe esclareça algo que você não tenha entendido?	52
Gráfico 5. Você repete ao seu superior imediato o que ele/a lhe diz para assegurar-se que tenha entendido.	53
Gráfico 6. Você usa as mãos quando se comunica com seu superior imediato.	54
Gráfico 7. Você toca no braço ou ombro do seu superior imediato quando se comunica com ele/a.	55
Gráfico 8. Você presta atenção na sua fala (tom de voz, volume, velocidade) quando se dirige ao seu superior imediato?	56
Gráfico 9. Fica bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a?	57
Gráfico 10. Você é direto e específico quando fala com ele/a?	58
Gráfico 11. Escolhe com cuidado suas palavras ao expressar uma ideia?	59
Gráfico 12. Você é cortês e correto quando se dirige ao seu superior imediato?	60
Gráfico 13. Você é indireto quando expressa suas ideias?	61
Gráfico 14. Organiza e apresenta suas ideias claramente quando se comunica com seu superior imediato?	62
Gráfico 15. Você usa algum título (Sr./a, Lic./a, Dr./a) quando se dirige ao seu superior imediato?	63
Gráfico 16. Você toma a iniciativa para se comunicar informalmente com seu superior imediato?	64
Gráfico 17. Fica inibido ao falar com seu superior imediato?	65
Gráfico 18. Quer que seu superior imediato o/a trate formalmente?	66
Gráfico 19. Você brinca com seu superior imediato?	67
Gráfico 20. Fala de política com seu superior imediato?	68
Gráfico 21. Fala de religião com seu superior imediato?	69
Gráfico 22. Fala de assuntos pessoais com seu superior imediato?	70
Gráfico 23. Você fala de sua família com seu superior imediato?	71
Gráfico 24. Falam de esportes ou diversão com seu superior imediato?	72
Gráfico 25. Você entende as instruções de trabalho que lhe dá seu superior imediato?	73
Gráfico 26. Você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho?	74
Gráfico 27. Pede conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho?	75
Gráfico 28. Não está de acordo com seu superior imediato no trabalho?	76
Gráfico 29. Você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato?	77



Gráfico 30. Deseja receber comentários positivos de seu superior imediato?	78
Gráfico 31. Você aceita críticas construtivas de seu superior imediato?	79
Gráfico 32. Busca desculpas para justificar seus erros?	80
Gráfico 33. Aceita que seu superior imediato o critique na frente de outros no trabalho?	81
Gráfico 34. Pede desculpas ao seu superior imediato quando faz algo ruim?	82
Gráfico 35. Expressa seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato?	83
Gráfico 36. Confia em seu superior imediato?	84
Gráfico 37. Pede-lhe conselhos para assuntos familiares e pessoais?	85
Gráfico 38. Comunica-se por telefone com seu superior imediato?	86
Gráfico 39. Comunica-se cara a cara com seu superior imediato?	87
Gráfico 40. Comunica-se por escrito com seu superior imediato?	88
Gráfico 41. Comunica-se com seu superior imediato fora do trabalho?	89
Gráfico 42. Você usa a ordem hierárquica no trabalho quando tem que comunicar assuntos relativos ao trabalho?	90
Gráfico 43. Você tem conflitos na comunicação com seu superior imediato?	91
Gráfico 44. Você trata de evitar conflitos quando se comunica com seu superior?	92
Gráfico 45. Você confronta com seu superior imediato quando tem algum conflito?	93
Gráfico 46. Você usa algum mediador quando ocorre algum conflito entre você e seu superior imediato?	94
Gráfico 47. Você cede para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que seja benéfico para ambos?	95
Gráfico 48. Você faz comentários positivos ao seu superior imediato?	96
Gráfico 49. Você sente incômodo quando faz comentários positivos ao seu superior imediato?	97
Gráfico 50. Você faz comentários negativos ao seu superior imediato?	98
Gráfico 51. Você critica os seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato?	99
Gráfico 52. Você faz comentários relativos ao trabalho a alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato?	100
Gráfico 53. Você quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato?	101
Gráfico 54. Você diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões?	102
Gráfico 55. Defende suas ideias quando participa da tomada de decisões?	103
Gráfico 56. Consulta seu superior imediato antes de tomar uma decisão?	104
Gráfico 57. Prefere fazer o que lhe propõe seu superior imediato?	105
Gráfico 58. A origem étnica do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	106
Gráfico 59. O posto do seu superior imediato constitui um problema para comunicar-se com ele/a?	107

Gráfico 60. O sexo do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	108
Gráfico 61. A idade do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?	109
Gráfico 62. O nível educacional do seu superior imediato faz com que você mude seu estilo de comunicação?	110
Gráfico 63. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?	111
Gráfico 64. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia seu nível de satisfação no trabalho?	112
Gráfico 65. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia em seu compromisso com a empresa?	113

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.1.1 Comunicação Interna</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Comunicação Administrativa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.3 Comunicação Institucional</b> .....	<b>24</b>
2.1.3.1 Instrumentos da Comunicação Institucional .....	26
2.2 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA .....	29
<b>2.2.1 Comunicação Dirigida</b> .....	<b>31</b>
2.3 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO .....	32
<b>2.3.1 Barreiras Gerais</b> .....	<b>32</b>
2.4 REDES DE COMUNICAÇÃO .....	34
<b>2.4.2 Comunicação Formal</b> .....	<b>36</b>
2.5 FLUXOS COMUNICACIONAIS .....	37
<b>2.5.1 Fluxo de Informação Descendente</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5.2 Fluxo de Comunicação Ascendente</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.3 Fluxo de Informação Horizontal ou Lateral</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.4 Fluxo de Comunicação Transversal ou Circular</b> .....	<b>40</b>
2.6 MEIOS DE COMUNICAÇÃO .....	40
2.7 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA .....	42
<b>2.7.1 Comunicação e Liderança Informal</b> .....	<b>43</b>
<b>2.7.2 Comunicação e Liderança Formal</b> .....	<b>45</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	48
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA .....	48
3.3 COLETA DE DADOS .....	48

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um processo importante dentro de qualquer organização. Essa ferramenta utilizada de forma adequada possibilita o ganho financeiro, o aumento de produtividade e uma maior integração entre os recursos humanos, estimulando seus funcionários a compartilhar estratégias. É através dela que circulam as informações pertinentes aos assuntos internos da empresa.

Atualmente as organizações buscam excelência no mercado, que está cada vez mais competitivo. Por isso se faz necessário que, dentro da empresa, seus colaboradores tenham conhecimento dos produtos e serviços oferecidos.

Diante de uma demanda cada vez mais seletiva, as instituições financeiras, que têm como principal função atender aos clientes por meio de seus funcionários, investem alto para renovar constantemente seus serviços.

Nesse sentido, é importante estudar a comunicação interna dos bancos, que deve ser clara, objetiva e baseada no conhecimento dos produtos e serviços. Considera-se, aqui, o que o Bannisul SA oferece aos seus clientes.

Quando existe interação entre os membros de uma equipe, as informações são claras, as tarefas são executadas com maior eficiência e eficácia, os funcionários sentem-se motivados porque sabem o que estão fazendo e que o resultado virá de seus esforços. Com isso, o papel do gestor da equipe nunca foi tão importante para construir relações duradouras, prósperas e confiáveis.

O processo de comunicação envolve o *feedback*, já que é preciso avaliar se aquilo que está sendo informado está sendo compreendido pela equipe, ouvir as possíveis dúvidas dos funcionários e buscar o entendimento. Falhas na comunicação costumam causar conflitos que desmotivam a equipe.

Um fator importante que também deve ser considerado nesse processo é a cultura organizacional.

Considerando que a organização é formada por pessoas que, embora tenham iniciados suas atividades na empresa, têm a sua identidade, apresentando diferenças culturais. O papel dos gestores é buscar um ponto de equilíbrio para que possíveis diferenças de cultura possam contribuir para o aprendizado e não para gerar conflitos.

A boa comunicação entre os funcionários e entre os funcionários e seus gestores cria um ambiente favorável à interação e, evidentemente, melhor

desempenho. Esse contexto gera um ambiente onde o pessoal se sente seguro porque sabem que se necessitarem de qualquer esclarecimento sobre suas atividades, as dúvidas serão sanadas.

A comunicação pode ser considerada como uma ferramenta estratégica muito importante para o Banrisul SA, considerando que é através dela que todo o processo produtivo acontece. Conseqüentemente, o processo de comunicação interno reflete diretamente no modo como o cliente externo será atendido.

Cada cliente que busca o atendimento, através de um produto ou serviço do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., será atendido por um funcionário ou pelos canais disponibilizados na *Internet* e precisa entender a mensagem que lhe está sendo passada, de forma correta e clara.

Dessa forma, o presente trabalho, organizado em quatro capítulos, trata da comunicação voltada para o público interno.

O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, bem como justificativas para realização desse estudo.

No segundo capítulo, são apontados os referenciais teóricos que embasaram essa análise.

O capítulo 3 trata da metodologia utilizada, do sujeito da pesquisa, da coleta e da análise dos dados.

Finalmente, o capítulo 4 traz a apresentação dos resultados e análise da pesquisa.

Após a finalização da pesquisa e a análise dos dados obtidos, com base no referencial teórico, são fundamentados os subsídios para propor as considerações finais sobre processo de comunicação entre os funcionários e seus líderes dentro da organização.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, pode-se dizer que todos os bancos oferecem produtos e serviços iguais, com as mesmas finalidades e taxas bastante similares. Diante desse contexto, os clientes buscam nas instituições além de um bom atendimento, a transparência nas relações.

O setor bancário é composto pelo Banco Central e demais instituições financeiras: Bancos Comerciais, Caixas Econômicas, Cooperativas de Crédito,

Bancos Múltiplos (sem carteira comercial), Bancos de Desenvolvimento e Bancos de Investimento (<http://www.bcb.gov.br/>).

Ao longo dos últimos 15 anos, o setor bancário passou por profundas transformações com a implantação e consolidação do plano real. Ultimamente, os bancos não são mais vistos como instituições que fornecem crédito ou para poupadores, mas como fornecedores de produtos que atendam às necessidades dos clientes, oferecendo seguros diversos, consórcios, aplicações financeiras, como prestadores de serviços aos seus clientes (PAULA *et al*, 2013).

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (“Banrisul” ou “Instituição”) foi fundado em 12 de setembro de 1928. É uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios. As operações são conduzidas por um conjunto de Instituições que agem de forma integrada no mercado financeiro. O Banrisul atua, também, como instrumento de execução da política econômico-financeira do Estado do Rio Grande do Sul, em consonância com os planos e programas do Governo Estadual (<http://www.banrisul.com.br/>).

O presente trabalho será realizado no Banrisul SA., instituição financeira, bancária, atuando como banco múltiplo nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento (<http://www.banrisul.com.br/>).

A instituição é composta por 531 agências, 206 postos de atendimento, 593 Banrisul Eletrônico, somando um total de 1330 pontos de atendimento (dado publicado no 1T15) e com um quadro de 11.588 colaboradores. A contratação de novos funcionários é sempre realizada através de concurso público realizado por empresa especializada. Sendo assim, oportuniza que qualquer pessoa que esteja habilitada e seja aprovada possa fazer parte do quadro funcional da organização (<http://www.banrisul.com.br/>).

O Banrisul vem agregando à gestão para sustentabilidade a sua estratégia de negócio. Uma iniciativa que busca zelar pela manutenção e desenvolvimento dos vínculos sustentáveis com os agentes que se relacionam com o Banco – *stakeholders* – público interno, terceirizados, fornecedores, acionistas, clientes,

sociedade e governo. Os programas e projetos do Banrisul visam concretizar a responsabilidade corporativa e socioambiental do banco em diversos meios de atuação, fortalecendo o papel público que a instituição exerce na sociedade, por meio dos quatro eixos de iniciativas, voltado à área ambiental, à cultural, às comunidades e ao público interno (<http://www.banrisul.com.br/>).

O conhecimento é algo que pode ser adquirido, aprendido, modificado, porém a cultura e os costumes quase sempre já estão arraigados, provém de fatores familiares, da comunidade ou sociedade a qual o indivíduo pertence e dificilmente será possível mudar. Cabe aos gestores promover a integração dos membros da equipe ou unidade.

Como ocorre o processo de comunicação dos funcionários com seus líderes?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação entre os funcionários e os seus líderes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o perfil do funcionário da organização;
- b) avaliar o processo de comunicação entre os funcionários da organização;
- c) apontar os ruídos e as interferências existentes no processo de comunicação da organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho justifica sua relevância pelo seguinte:

A comunicação interna é a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba todas as demais posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação (MARCHIORI, 2006, p.218).



A empresa Banco S.A. tem como foco principal o atendimento aos clientes, ofertando produtos e serviços. Sendo assim, a comunicação é uma estratégia muito importante e quanto mais clara e precisa for, mais poderá contribuir para atingir seus resultados.

Conforme Pimenta (2004, p.19), sem a comunicação todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas.

Aprimorar o processo de comunicação criando um ambiente de interação é fundamental para o sucesso de uma organização. Tudo o que é desenvolvido em uma empresa se faz através da comunicação.

A comunicação envolve também a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a cultura de cada localidade onde encontra-se a unidade da empresa. Esse contexto exige conhecimento e adaptação dos funcionários a muitas realidades diferentes. A língua falada é a mesma, porém, cada localidade tem suas peculiaridades e isso exige adaptação para que aquilo que se deseja comunicar para os clientes internos e externos seja bem compreendido. As atividades serão as mesmas, os produtos serão os mesmos, porém as características do local, as necessidades das pessoas juntamente com a sua cultura, possuem as particularidades próprias do local (PIMENTA, 2004, p.19).

Nesse sentido, sendo a comunicação uma ferramenta estratégica muito importante, quanto mais aprimorada for, mais contribuirá para o alcance dos resultados.

Como um estudo pessoal, através da realização desse trabalho, espera-se agregar conhecimento contribuindo para o crescimento profissional. A pesquisa, a busca por referenciais teóricos sobre o tema, exige leitura e dedicação que colaboram com o aprendizado à medida que aprofunda-se a busca por referenciais teóricos que forneçam subsídios sobre o tema escolhido.

Através do desenvolvimento desse trabalho, utilizando a aplicação de pesquisa e avaliando os resultados obtidos, espera-se contribuir para oferecer sugestões de melhoria no processo de comunicação interno do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. Ressalta-se a comunicação como uma ferramenta estratégica importante, a qual influencia na motivação dos funcionários e na obtenção de resultados.

Durante o período de estudos, através das disciplinas ministradas, o conhecimento foi sendo construído. Sendo que a elaboração deste trabalho de conclusão de curso foi o momento em que o conhecimento assimilado ao longo do curso foi utilizado para aprofundar ainda mais a formação.

As leituras utilizadas para formular o referencial teórico servem também para aprofundar os conhecimentos e melhorar o aprendizado, através de conceitos de autores sobre a comunicação, tema que será abordado nesse trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Através desse capítulo serão estudados conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação institucional, incluindo os instrumentos de utilizados nesse tipo de comunicação, comunicação mercadológica, comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação massiva.

Serão apresentados, também, referencias teóricos sobre comunicação interna, tais como: barreiras de comunicação, redes de comunicação, fluxos comunicacionais, meios de comunicação, comunicação interna, comunicação e liderança.

Para construir esse estudo será necessário aprofundar os conhecimentos através de leituras de autores que fundamentam conceitos sobre aspectos importantes da comunicação.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações não existem sem a comunicação, pois é através dela que todos os processos internos ocorrem assim como também a interação com seus clientes, fornecedores, sociedade, entidades e órgãos públicos aos quais se necessita prestar contas. Relata Kunsch (2003, p.68) que:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

A existência de uma organização depende da comunicação. Se o foco for olhar para o contexto econômico atual e as constantes mudanças, é possível dizer que sem um processo de comunicação organizado as empresas não conseguem sobreviver. As informações precisam ser acompanhadas, atualizadas, filtradas e repassadas de forma correta, precisa. Cabe considerar que cada organização tem seu segmento e por isso a necessidade de filtrar, pois nem tudo vai servir para todas as organizações. Somente através da comunicação que as organizações existem, desenvolvem seu papel e atingem seus resultados.

O modo como a comunicação organizacional ocorre depende das pessoas, pois é necessário considerar alguns pontos importantes conceituados por Kunsch (2003, p.75):

No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta se comporta no âmbito de determinado contexto.

Com base no exposto acima, é necessário considerar alguns aspectos importantes relacionados à comunicação organizacional e que podem interferir no processo comunicacional, citados por Kunsch (2003, p.75):

- A. Comunicação administrativas/burocráticas: é o modo como as organizações atuam e processam as informações. Thayer (1976, p.216-8) destaca quatro condições que se imbricam uma na outra: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status; a posse de informações.
- B. Comunicações incompletas e parciais: informações que são transmitidas incorretamente ou fragmentadas.
- C. Excesso de informações: o grande volume de divulgações e informações que acabam causando a saturação do receptor.
- D. Credibilidade da fonte: o nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta diretamente suas reações.
- E. Problemas de semântica: emprego de palavras e símbolos que podem significar coisas inteiramente diferentes para as pessoas envolvidas no processo.
- F. Filtragem da informação: a informação é manipulada para que seja percebida positivamente pelo receptor.
- G. Linguagem intragrupal: não é do domínio comum, mas apenas de um determinado grupo operacional, profissional ou social.
- H. Diferença de status: pode ser barreira a comunicação enquanto parecerem uma ameaça a quem está num nível hierárquico inferior.
- I. Pressão do tempo: impede o encontro mais frequente de chefes e subalternos, podendo gerar problemas no processo comunicativo, comprometendo a eficiência e eficácia da comunicação.

- J. Sobrecarga de informações: As formas de comunicação e os meios disponíveis se multiplicam. As organizações recebem uma avalanche de informações e os administradores não conseguem absorver ou responder a todas as mensagens a ele dirigidas.

Todos os aspectos relacionados anteriormente causam impacto sobre a comunicação. O modo como ela acontece dentro da organização pode interferir, até mesmo prejudicar, o fluxo comunicacional, por isso merece atenção.

O uso de ferramentas que possam avaliar e oferecer *feedback* de como ocorre a comunicação dentro da organização pode fazer com que os gestores consigam analisar os pontos fortes e fracos, buscando melhorias para o processo de comunicação organizacional.

A comunicação deve ser vista como uma estratégia da organização. Sendo assim, para Nassar (2005, p.14), “a comunicação estratégica é aquela que cria valor para a organização e para a sociedade. É através da comunicação que as relações se desenvolvem quer seja no campo institucional, mercadológico ou organizacional”.

Com base no conceito de Nassar (2005), pode-se dizer que a comunicação estratégica promove o crescimento da organização, estreitando os laços entre ela e a sociedade de modo que esta também se desenvolva e seja mais valorizada.

A comunicação estratégica, conceituada ainda por Nassar (2005, p.14), “tem como um dos seus suportes a integração da administração de todos os campos comunicacionais de uma organização, ou seja, é uma ferramenta que visa facilitar os processos da organização”.

Se quiserem obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores (MARCHESI, 2005, p.45).

A clareza na comunicação interna promove o sentimento de segurança entre os membros da equipe, o que transparece no modo como realizam suas atividades e se comunicam com o público externo.

Nas palavras de MARCHESE (2005, p. 46):

Um número representativo de empresas possui a cultura da comunicação e monta suas estruturas dando ênfase a ideia da comunicação integrada. Buscam atingir os públicos estratégicos que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa de forma transparente, ética e objetiva. O público formado pelos funcionários e seus familiares é o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, além de estratégico é prioritário em termos de comunicação.

Avaliar como seus funcionários veem o processo de comunicação da empresa, como está sendo o entendimento das informações repassadas, se são suficientes para o desenvolvimento de suas atividades, se atendem os seus anseios e expectativas, pode ajudar a organização a buscar as melhorias necessárias.

### **2.1.1 Comunicação Interna**

A comunicação é uma ferramenta estratégica muito importante para toda organização e serve para agregar e integrar as equipes. Assim, Kunsch (2003, p.160), diz que:

A comunicação interna não pode ser algo isolado composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de recursos de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.

O processo de comunicação interna é complexo e necessita do envolvimento de todos para que ocorra de modo eficaz. Cabe aos gestores da organização criar meios de envolver os funcionários, dar oportunidade para que exponham seus pensamentos, ouvir e ponderar junto com a equipe suas sugestões, solicitações e pontos de vista.

Ainda segundo Kunsch (2003, p.184):

Na medida em que a comunicação interna se desenvolve de forma integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal interno, tenderá ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante e não apenas fortuitamente. É necessário avaliar continuamente o processo de comunicação da organização para promover melhorias.

Com relação ao processo interno de comunicação da organização, pode-se dizer que é uma ferramenta estratégica importante, principalmente levando em

consideração o atual cenário econômico e o contexto mercadológico. Há uma infinidade de opções para atender as necessidades das pessoas, sendo assim elas buscam organizações onde se sentem bem recebidas, em que são devidamente atendidas, e possam perceber transparência nas informações, naquilo que está sendo comunicado.

O processo de comunicação transparente é fator motivador para as pessoas que trabalham na organização. Boatos, informações incompletas, ou sua falta, geram um clima de desconfiança, desconforto e insegurança, refletindo no modo como os funcionários se comunicam com os clientes.

Ressalta Marchiori (2006, p.219) que:

A conquista da eficácia na comunicação interna é um processo longo e também contínuo com resultados efetivos para a vida organizacional. Quando alcançamos esse estágio de relacionamento, podemos partir para ações de comunicação mais estratégicas.

Se já se ouve o consumidor em relação ao *Marketing*, Marchiori (2006) diz que é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa. Para essa autora, é fundamental desenvolver uma relação de envolvimento com o funcionário e das lideranças com a alta administração.

Sempre é bom lembrar que o funcionário é o cliente interno da organização e necessita ser ouvido, respeitado e tratado como parceiro. Quando a equipe administrativa de uma organização elabora o planejamento, traça suas metas e objetivos, deve incluir seus funcionários nesse contexto, pois é através deles que todo o trabalho é desenvolvido.

Se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito dos ser humano... quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2008, p.207).

Conforme Marchiori *apud* Morin (2006, p.211):

As pessoas têm de encontrar um propósito, elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar uma razão para o porquê de trabalharem. Toda organização necessita de pessoas para poder existir, cumprir sua missão e atingir seus resultados.

Não é mais possível uma organização trabalhar somente com a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana (MARCHIORI, 2011).

As organizações que buscam resultados necessitam manter a comunicação interna efetiva e, através de seus líderes, criar e desenvolver um ambiente favorável onde os funcionários possam ser ouvidos. A comunicação precisa fluir, os funcionários necessitam se sentir à vontade para conversar com os seus gestores e demais membros da equipe, buscando o entendimento.

### **2.1.2 Comunicação Administrativa**

A comunicação administrativa, definida por Kunsch (2003, p.152), “é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”.

Analisando a definição de Kunsch (2003) sobre comunicação administrativa, pode-se dizer que as organizações se utilizam de ferramentas para orientar seus funcionários a desenvolverem seus processos e executarem suas atividades. Entre as redes de comunicação podemos encontrar os emails corporativos, a intranet, tele reuniões, entre outros. Isso faz com que consigam atingir o maior número de funcionários e de forma mais rápida. O acesso facilitado às informações faz com que maior número de pessoas possam conhecer o processo e suas peculiaridades, sentindo-se mais seguras para desenvolverem suas atividades.

Complementando, conceitua Kunsch (2003, p.152) que:

A administração de uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas.

Além de estar em sintonia com tudo que acontece no mundo globalizado e na avalanche de informações novas que são “disparadas” diariamente, a administração das organizações tem o papel de filtrar aquilo que realmente é importante para a organização. Nesse contexto, é necessário que os gestores façam um planejamento, coordenem as atividades, dirijam e controlem os recursos para assim obterem os resultados almejados.



Atualmente, as organizações buscam seu lucro não apenas no resultado da receita, mas também analisam o quanto gastaram para atingir seus objetivos: ganhar mais, utilizando menor quantidade de recursos. Tudo isso exige criar um ambiente de envolvimento dos funcionários, mostrando a eles que evitar o desperdício pode também gerar resultados positivos. Equilibrar receitas e despesas é um ponto bastante importante para as organizações.

Outro ponto importante, destacado por Kunsch (2003, p.153), diz que:

O fazer organizacional no seu conjunto transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é imprescindível valer-se da comunicação que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias.

Para que as pessoas realizem seu trabalho de forma adequada, correta e voltada para os resultados que a organização deseja atingir, é preciso que tenham todas as informações necessárias. Sendo assim, as empresas podem utilizar diversas ferramentas administrativas de comunicação voltadas para orientação e informação de como executar as atividades ou sobre seus produtos e serviços. A comunicação administrativa pode ser feita através de manuais, intranet, normativos, treinamentos internos e/ou externos, entre outros, os quais deverão repassar todo o tipo de informação que facilite o conhecimento das atividades a serem desenvolvidas, dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes.

### **2.1.3 Comunicação Institucional**

A comunicação institucional, para Marchiori (2006, p.193):

[...] parte de uma premissa essencial: tem a mais estreita relação com percepções. Ela decorre de percepções internas, porém num segundo momento lida com percepções externas. A média das pessoas relaciona a comunicação institucional para incluir toda e qualquer atividade de comunicação leva a efeito pela empresa esteja ou não em conformidade com o sentido técnico da expressão.

Considerando essa premissa, pode-se concluir que uma organização não é vista apenas por seus funcionários, mas por todas as pessoas que lhe fornecem um produto ou serviço, por seus clientes, pela comunidade onde ela está inserida e até mesmo por outras instituições que desempenham o mesmo papel, oferecem os

mesmos produtos e serviços que ela. Sendo assim, precisa manter uma boa imagem, estabelecer um clima de confiança entre ela e seus clientes, fornecedores, comunidade e outras instituições de mesmo segmento.

Ainda, segundo Marchiori (2006, p.193):

A comunicação institucional envolve a missão, valores, identidade corporativa, história, lideranças, instrumentos, entre outros. Porém as mudanças que ocorrem dentro do mundo globalizado onde se encontra inseridas faz com que nem sempre as organizações consigam seguir um caminho linear e o trabalho fica prejudicado.

Com base no conceito da autora, obtém-se a percepção de que quando uma empresa é adquirida por outra, quer seja ela do mesmo segmento ou de segmento diverso, poderá sofrer algumas modificações no seu “pacote de produtos e/ou serviços”, o que fará com que haja necessidade de mudanças em sua visão, pois mesmo buscando atingir resultados serão mensurados de modo diferente. Se antes a empresa vendia determinado produto e objetivava atingir certa quantidade, porém a organização que agora a incorporou avalia seus resultados em valores sua visão serão diferentes. A constituição de uma nova administração sempre influenciará a existência de uma visão diferente da organização. Como consequência dessa mudança, novos objetivos e expectativas de resultados diferentes.

Considera Marchiori (2006, p.195) que a comunicação institucional existe de dentro para dentro e de dentro para fora:

A comunicação na construção da imagem de uma organização é determinante, pela sua capacidade de construir significado às diversas audiências, podendo ser tratada de inúmeras formas. Essa escolha intencional de parte dos atributos da identidade que a organização quer destacar num processo de seletividade em que normalmente, as formulações escolhidas têm conotações positivas (MARCHIORI, 2006, p.39).

Quando uma empresa é vendida e adquiridas por outras pessoas o foco principal do negócio pode mudar, as atividades serão outras. Os valores e princípios poderão ser os mesmos, porém sua missão com certeza terá que ser modificada de acordo com os propósitos ou sua razão de ser. Assim como também sua visão talvez precise sofrer alterações em virtude dos resultados que a organização, através de seus administradores e recursos humanos, pretenda atingir.

Analisando essas considerações, pode-se dizer que os gestores devem estar sempre atentos e preparados para orientar seus funcionários, repassando

corretamente as informações, buscando entendimento do que está ocorrendo dentro da empresa para que todos entendam bem qual é o negócio da empresa, quais são seus objetivos, valores, missão e, principalmente, que resultados ela busca atingir.

Um ponto importante destacado por Kunsch (2003, p.166) é que

Não se pode separar a alma do corpo vivo. Assim, a comunicação institucional não pode ser concebida como algo estanque e isolado da comunicação mercadológica, da interna e da administrativa. São áreas específicas atual conjuntamente para uma só organização, que cada vez mais precisa conseguir aceitação e adesão de todos os públicos.

### 2.1.3.1 Instrumentos da Comunicação Institucional

A comunicação institucional, conforme Kunsch (2003, p.166), utiliza-se dos seguintes instrumentos:

As relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração de multimídia.

Tratando-se de comunicação institucional, as relações públicas são responsáveis em conjunto com as demais subáreas pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro para as organizações (KUNSCH, 2003, p.166).

Para concretizar tais metas, é necessário valer-se também do marketing social, do marketing cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da propaganda institucional e da editoração de multimídia, mediante ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática. (KUNSCH, 2003, p.166).

No contexto atual, as organizações necessitam preservar sua imagem diante de seu público interno e externo através de divulgações que se reflitam na realidade de suas ações. Ou seja, aquilo que ela exhibe através de suas propagandas ou orientações a seus funcionários para o desempenho de suas atividades, deve ser praticado.

O jornalismo empresarial é uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional. O tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações é formado com relações públicas, propaganda e jornalismo empresarial (KUNSCH, 2003, p.168).

Todas as organizações fazem uso de algum desses instrumentos de comunicação. As menores talvez menos e as maiores mais, mas sempre estarão presentes como um instrumento de promoção da organização.

Outro instrumento de comunicação organizacional é a assessoria de imprensa. No contexto da comunicação institucional, Kunsch (2003, p.169) diz que “a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade”.

A editoração multimídia do tratamento técnico-profissional de todos os produtos comunicacionais, quer sejam eles impressos, eletrônicos ou digitais, etc. Isso vale, para livros impressos e eletrônicos, revistas, encartes especiais, institucionais, CD-ROMs, manuais, *sites*. Esse trabalho procura fazer com que a comunicação das informações fique mais atrativa aos olhos do público (KUNSCH, 2003, p.169).

A imagem da organização é também um instrumento de comunicação institucional. Sendo assim, Kunsch *apud* Joan Costa (2003, p.171) considera que:

A imagem de uma empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou de outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é seu elemento indutor e capitalizador.

Para Kunsch (2003, p.172), a identidade corporativa é manifestação tangível, o autorretrato da organização, ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc. Sendo assim, para a autora, a identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional, seu estatuto legal, o histórico de seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividade, suas filiais, seu capital e seu patrimônio.

A propaganda institucional é outro instrumento utilizado pelas relações públicas, integrante da comunicação institucional.

Para Gracioso (1995, p.23-4):

A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis a empresa patrocinadora. A publicidade institucional exerce muitas vezes o papel estratégico na construção da marca.

Conforme esse conceito, é possível dizer que a propaganda institucional é uma ferramenta estratégica que pode auxiliar a organização a consolidar sua marca no mercado.

Esse instrumento, diz Kunsch (2003, p.172), “deverá ser planejado e se caracterizar como algo criativo e cujo conteúdo deve ser o mais informativo possível”.

Também importante instrumento de relações públicas é o *marketing* social. Segundo Kunsch (2003, p.172), vincula-se a questões sociais, vale-se do *Marketing* para trabalhar com o produto social que pode ser a adoção de uma ideia ou causa de saúde pública, proteção ao meio ambiente, educação, etc., que tem como alvo a sociedade em vez do mercado e, como interesse, não o particular, mas o público. Visa mudanças de uma prática social.

Nessa linha de pensamento, Kunsch (2003, p.176) diz que, em termos concretos, essa modalidade de *Marketing* procura promover uma ideia que se encaixe consensualmente na escala de valores da sociedade, em busca de atitude por parte do público diferente da propaganda comercial, que vende produtos/ serviços, da propaganda política e da propaganda eleitoral.

Mazzon (1991, p.9) conceitua que “o *marketing* social é aquele em que os benefícios e práticas do *Marketing* podem ser aplicados não somente a produtos e serviços lucrativos, mas também na promoção de ideias, causas e programas sociais”.

O *marketing* cultural também é uma ferramenta de relações públicas. Conceitua Kunsch (2003, p.178) que “o marketing cultural está relacionado com a produção e o patrocínio da cultura”:

É uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc. (KUNSCH, 2003, p,178).

Sendo assim, Torquato (1986, p.93) destaca que “o *marketing* cultural realça o papel de uma organização enquanto agente sócio cultural. Ou seja, trata-se de organizações que investem em auxiliar outras na edição de obras culturais, livros históricos, edição de produtos fonográficos e de multimídia, eventos culturais, etc..”

## 2.2 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

“O conceito de mercadologia conduz a uma posição na qual se deve conceber a empresa como uma entidade primária e integralmente destinada a atender aos requisitos do mercado”. (ARANTES *et.al.*, 1982, p.927).

Planejar, organizar e controlar as atividades que a organização vai executar para atingir os objetivos que deseja, considerando as necessidades de mercado e a concorrência que oferece os mesmos produtos e serviços, é fator fundamental para o sua sobrevivência. Trata-se não apenas de colocar o produto ou serviço no mercado, mas de preparar os funcionários, fornecendo todas as informações necessárias para que ao conversarem com os clientes o façam forma clara, objetiva, eficiente e eficaz.

A comunicação mercadológica, para Kunsch (2003, p.162):

É responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está diretamente vinculada ao *Marketing*.

As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação de seus produtos ou serviços. Necessitam identificar-se perante um público consumidor cada vez mais exigente (KUNSCH, 2003, p.167).

Todas as ferramentas que a organização se utiliza para mostrar seus produtos e serviços aos seus clientes faz parte da comunicação mercadológica. Porém, é importante ressaltar que o cliente busca hoje o diferencial, porque produtos e serviços iguais ou similares muitas organizações oferecem. É preciso que a organização tenha um *mix* de instrumentos integrados de comunicação e funcionários suficientemente preparados para persuadir os clientes, mostrando para eles o porquê devem adquirir seu produto ou utilizar seus serviços em detrimento da concorrência.

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área do marketing (KUNSCH, 2003, p.164).

As organizações possuem setores responsáveis por criar e desenvolver ações de divulgação de seus produtos e serviços, buscando atrair os clientes e conquistá-los.

Conforme Kunsch *apud* Torquato (2003, p.162), “a comunicação mercadológica objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre o produtor e consumidor procurando atender aos objetivos pelo plano de *Marketing* das organizações”.

Galindo (1986, p.37) atribui ao termo “comunicação mercadológica” uma melhor adequação para designar o complexo de *mix* de comunicações do *Marketing*. Ele define a comunicação mercadológica como:

[...] uma modalidade que compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico. Então, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, utilizando mensagem persuasiva elaborada para atingir um determinado público-alvo através de canais de acesso para atingir os objetivos sistematizados em seu plano.

Para Kunsch (2003, p.164), “a comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *Marketing*.”

Segundo Arantes (1982, p.30), “cabe ao administrador mercadológico utilizar o sistema de informações para, com base no conhecimento das forças externas e internas, determinar os objetivos a serem atingidos”.

As funções de planejamento, organização e controle encontram-se bem presentes nesse tipo de comunicação. Elaborar o planejamento de *Marketing*, organizar e controlar suas atividades, é fundamental para que as empresas alcancem os resultados almejados. Conhecer o público o qual deseja atingir, que canais ou meios utilizar para mostrar seu produto ou serviço, que tipo de produto ou serviço vai despertar o interesse daquele público-alvo, quem são os seus principais concorrentes, são fatores fundamentais para persuadir as pessoas a consumirem os seus produtos ou utilizarem seus serviços.

Algumas organizações desejam atingir um grande número de pessoas. Assim, Kunsch (2003, p.189) diz que para que isso aconteça, terão de usar, necessariamente, os veículos de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio,

televisão, cinema, outdoors), a *Internet* e mídias segmentadas ou alternativas disponíveis na contemporaneidade.

Para Wright (1978, p.174), “comunicação de massa é um tipo especial de comunicação, envolvendo condições de operações distintas, entre as quais está em primeiro lugar a natureza da audiência, da experiência comunicadora e do comunicador”.

Acompanhando as mídias, vê-se uma verdadeira avalanche de informações, propagandas de todo o tipo que buscam atrair a atenção das pessoas, ofertando variedade de produto e de serviço. A elaboração dessas informações é responsabilidade da equipe de relações públicas que a organização possui. O trabalho de relações públicas é o de mediar as informações entre a organização e os meios de comunicação para atingir os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (KUNSCH, 2003).

### **2.2.1 Comunicação Dirigida**

A comunicação dirigida, conceituada por Kunsch (2003, p.186), “é direta e segmentada com públicos específicos”.

“As relações públicas, pelo fato de trabalharem com uma grande variedade de públicos, sentem a necessidade de usar uma comunicação dirigida a cada um deles” (KUNSCH, 2003, p.186).

Segundo Kunsch *apud* Vasconcelos e Oliveira (2003, p.187), “a comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre as pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado de qualquer comunicação”. Seguindo nesse mesmo conceito, Kunsch (2003) diz que o comunicador e o receptor se identificam e que o código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência.

Para Ferreira (1987), à comunicação dirigida cabe a elaboração de mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente que percebida nesse enfoque, é necessário que se enquadrem todos os requisitos e elementos essenciais tais como: a fonte produtora da mensagem é o órgão, o setor profissional, a unidade administrativa de relações



públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por meio do “veículo” escolhido.

A comunicação dirigida pode ser usada não somente para os públicos externos, mas também internos. À medida que a organização percebe a necessidade de atingir um determinado grupo de funcionários ou algumas unidades específicas, pode escolher a mensagem, a fonte produtora e qual a ferramenta vai utilizar para repassar aquilo que gostaria de comunicar. A linguagem a ser utilizada também deverá estar adequada para aquele grupo de funcionários, por exemplo, mudanças nos sistemas de informática, para tratar desse assunto há necessidade utilização de vocábulos diferentes daqueles que são utilizados para tratar da comunicação de um sistema de compras. Então é possível dizer que a comunicação dirigida pode ser utilizada para um determinado grupo de funcionários de uma área específica da organização, como também quando estamos lidando com um determinado público-alvo ou um nicho de clientes aos quais desejamos persuadir.

## 2.3 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO

As barreiras encontradas no fluxo de comunicação de uma organização podem prejudicá-la no desenvolvimento de seus objetivos e, conseqüentemente, fazendo com que não alcance os resultados almejados.

O processo comunicativo organizacional, segundo Kunsch (2003, p.74), apresenta algumas barreiras específicas, as quais serão descritas a seguir.

### 2.3.1 Barreiras Gerais

Para Kunsch (2003, p.74):

As barreiras são ruídos que interferem na comunicação e a dificultam. São os “ruídos” que prejudicam a eficácia da comunicação. As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

Ainda segundo Kunsch (2003, p.74), que conceitua as barreiras de natureza mecânicas ou físicas como aquelas que estão relacionadas com aparelhos de transmissão, barulho, ambientes e equipamentos inadequados e podem dificultar ou impedir que a comunicação interna ocorra.

Barreiras de comunicação de natureza física ou mecânica nem sempre podem ser totalmente eliminadas. Em um ambiente de trabalho onde ocorrem apenas atividades administrativas também podem ser citados alguns tipos de barreiras mecânicas que interferem na comunicação, tais como: o toque do telefone, o barulho da impressora e de outros equipamentos. Não são ruídos contínuos, mas frequentes e que podem atrapalhar interferir na comunicação.

A concentração de pessoas e uma sala de atendimento aos clientes conversando, até mesmo em tom moderado também é fator que interfere na comunicação, pois poderá tirar a atenção tanto de quem emite a mensagem (emissor) como de quem a recebe (receptor).

As barreiras fisiológicas referem-se aos problemas genéticos ou de má formação dos órgãos vitais da fala. Alguns exemplos que os funcionários podem apresentar são a surdez, a gagueira, a não articulação fonética.

Em muitas organizações trabalham funcionários que possuem algum tipo de barreira fisiológica. Considerando esse aspecto, as empresas procuram preparar pessoas através de cursos libras para que possam auxiliar na transmissão e interpretação de mensagens. Atualmente as organizações preocupam-se, pois pessoas com algum tipo de barreira fisiológica estão sendo cada vez mais integradas no ambiente de trabalho. (KUNSCH, 2003, p.74-75).

Com base nos conceitos acima, se pode dizer que o uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor, ou grupo visado, causa as barreiras de semântica. Falar em códigos e símbolos que as pessoas não tenham conhecimento dificulta o entendimento da mensagem que se deseja passar. É relevante a utilização de linguagem adequada para que aquilo que se deseja comunicar seja compreendido. Por exemplo, no momento que está sendo admitido um novo funcionário até que ele compreenda as rotinas de trabalho e os sistemas, é necessário explicar seu significado para que possa desempenhar as atividades de acordo com o padrão que a organização exige.

“As atitudes, crenças, cultura e valores estão relacionadas às barreiras psicológicas”, segundo Kunsch (2003, p.74). As pessoas criam preconceitos e estereótipos, fazendo com que a comunicação fique prejudicada.

Para Marchiori (2010, p.139):

Cultura e comunicação são dois ingredientes de um mesmo processo. Interdependentes, mutuamente condicionados, mas com âmbitos de ação e natureza delimitados, podem assegurar a permanência ativa de alguém em uma organização na medida em que encontrem ambiente de interatividade.

As pessoas sentem necessidade de serem aceitas e terem respeitados os seus valores, a sua cultura, os costumes, como integrantes de uma organização.

O quadro de recursos humanos de uma organização pode ser formado por pessoas de diversas localidades. Assim, cada indivíduo carrega consigo valores, crenças, culturas e hábitos diferentes. São experiências vividas na família, na sociedade ou na comunidade onde teve sua origem. Passando a trabalhar em um local diferente da sua naturalidade pode ter percepções equivocadas a respeito das diferenças encontradas nas pessoas que trabalham naquela unidade. Do mesmo modo, os colegas que são da localidade poderão analisar o funcionário que veio de outra cidade, percebendo essas diferenças.

Ressalta Torquato (1991, p.5) que há outros reforçadores de cultura, como políticas de recursos humanos, programas de benefícios, atividades clubísticas e associativas, padrões sociais, econômicos e culturais das comunidades externas.

Muitas organizações possuem as associações informais, também chamados “clubinhos” que promovem momentos de lazer, tais como: jantares, passeios, eventos esportivos, etc., com a participação dos funcionários. Durante a realização desses eventos, as pessoas têm a oportunidade de se conhecerem e se integrarem mais. São momentos de descontração, informais, em que os funcionários têm mais liberdade para interagir, pois durante o horário de trabalho nem sempre é possível. Mesmo quando são realizadas reuniões, o assunto principal é sempre o trabalho.

## 2.4 REDES DE COMUNICAÇÃO

Sobre as empresas, Kunsch (2003, p.82) explica que o sistema de comunicação organizacional flui basicamente por meio de duas redes: formal, a qual é transmitida por escrito e vai orientar os funcionários a realizarem suas atividades de modo normatizado e correto, e a informal, que surge através da interação das pessoas dentro da organização.

Ainda segundo Kunsch (2003, p.82) o sistema formal de comunicação das organizações é suplementado no decorrer do tempo por uma rede informal de comunicações, baseada nas relações sociais intraorganizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais instáveis e urgentes.

Dentro do sistema informal, pode ocorrer a troca de informações sobre alguma atividade que eventualmente é realizada e que algum funcionário possui conhecimento específico na área e auxilia a dar andamento no processo. É uma solução viável, pois ocorre uma troca de informações dentro da mesma unidade e que otimiza o processo de produção. Além disso, é uma forma de interação e multiplicação do conhecimento.

#### 2.4.1 Comunicação Informal

Para Kunsch (2003), o sistema de comunicação informal emerge das relações sociais entre as pessoas. “Esse tipo de comunicação exerce papel relevante dentro da organização, pois dele surgem lideranças e comissões dentro das organizações” (2003, p.85).

Reconhecidamente, a comunicação informal é um modo de interação entre os funcionários, porém cabe ressaltar que muitas vezes os objetivos de cada pessoa nem sempre são congruentes.

Seguindo a mesma linha de pensamento, diz Kunsch *apud* Gary Kreeps (1995, p.233) que: “uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informações sobre a organização e como afetarão suas vidas as mudanças das mesmas.”

Os funcionários gostam de estar atualizados com todo o tipo de informação que existe na organização e ter conhecimento sobre possíveis mudanças que poderão afetar suas vidas. Por exemplo, se vai haver uma troca de gestores, qual o perfil do novo colega, ou se pretende modificar o fluxo de atividades, se ocorrerá redistribuição das tarefas.

Segundo Pimenta (2004, p.68), no modelo de comunicação informal circulam todas as mensagens inadequadas para a circulação da rede formal. Ainda segundo a autora, a rede informal é também conhecida como “rádio peão ou rádio corredor”.

O cuidado com a comunicação informal é relevante, considerando que informações distorcidas, parciais ou até mesmo incorretas podem fazer com que o

clima entre os funcionários fique abalado e até mesmo causar desentendimentos e conflitos.

Torquato (1991, p.63) define como meios de comunicação informal “aqueles que não são planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais”. As comunicações informais são as livres manifestações de expressões dos trabalhadores, não controladas pela administração.

As pessoas sentem a necessidade de obterem informações seguras, suficientes e claras. Precisam entender o que se passa na organização e como isso irá mudar suas vidas.

Nesse modelo de rede de comunicação também podem surgir os boatos, os comentários maldosos que acabam gerando dúvidas, criando um clima de desconfiança e insegurança entre colegas. O papel dos gestores é ajudar a canalizar essa rede de comunicação para o lado construtivo.

#### **2.4.2 Comunicação Formal**

A comunicação formal ocorre através das publicações e meios que a organização utiliza para fornecer informações aos seus funcionários. Acontece de modo padronizado, por escrito e normatizado, para que todas as pessoas que trabalham na empresa tenha conhecimento e desenvolva suas atividades de acordo com as orientações e informações recebidas.

Para Kunsch (2003, p.84):

A comunicação formal é a que precede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc., expressando informações, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamento, discursos, etc.

Conforme Torquato (1991, p.63), “os canais formais são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes quanto as ascendentes que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa”.

Através da comunicação formal, os funcionários conhecem as normas que regem o comportamento dentro da organização, quais são seus objetivos,

estratégias, bem como quais são suas responsabilidades como integrantes da empresa.

Ainda conforme Torquato (1986, p.55) “a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”.

Desse modo, podemos dizer que a rede formal de comunicação envolve todo o tipo de documentação escrita: memorandos, resoluções, instruções, manuais, normativos, revistas periódicas, etc. Além desses meios de comunicação é muito comum as organizações utilizarem a intranet, vídeos informativos, correio eletrônico, web conferência e tele reuniões, como instrumentos de comunicação formal. São os canais formais de comunicação que irão nortear os funcionários a desenvolverem suas atividades dentro das normas e princípios éticos da organização.

As organizações necessitam da rede formal de comunicação, pois sem ela os funcionários não tem como seguir um padrão no desempenho de suas atividades, não conhecem a visão, a missão, os valores e princípios da empresa onde trabalham. A comunicação formal mantém a empresa organizada e os funcionários exercendo suas atividades dentro de valores e princípios éticos, focados na busca pelos resultados.

## 2.5 FLUXOS COMUNICACIONAIS

Conforme Pimenta (2004, p.67), “o fluxo das comunicações determinam o caminho percorrido pelas mensagens desde que saem do emissor até chegar ao receptor na direção vertical ou horizontal”.

Assim pode-se dizer que o fluxo de comunicação são todos os passos que percorre a informação iniciando com o emissor, passando pelos canais utilizados para transmitir o que se deseja e finalmente chegando ao receptor.

### 2.5.1 Fluxo de Informação Descendente

É a comunicação que vem da cúpula e chega até as equipes. Esse tipo de comunicação orienta para o objetivo principal da empresa, qual o papel que ela desempenha no mercado onde está inserida.

Para Kunsch (2003, p.85),

A comunicação descendente ou vertical liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização. Caracteriza-se, sobretudo como a comunicação administrativa oficial.

As organizações possuem normas a serem seguidas e essas são comunicadas aos seus funcionários através de documentos, tais como: instruções, memorandos, resoluções, manuais, intranet, etc. Fazem parte do processo que vai nortear as ações do funcionário na organização tanto na sua conduta como membro da empresa, como no modo como ele vai conduzir suas atividades.

Esse tipo de fluxo de comunicação informa ao funcionário quais atividades ele vai desenvolver e como elas são desempenhadas, suas responsabilidades, qual a postura comportamental que ele deve assumir dentro e fora da organização.

### **2.5.2 Fluxo de Comunicação Ascendente**

Comunicação ascendente, segundo Kunsch (2003, p.85), “é o processo contrário, sendo as pessoas situadas na posição inferior que fornecem as informações para a cúpula da organização”.

Nesse processo, ainda conforme Kunsch (2003, p.85), “podem ser utilizados recursos como caixa de sugestões, reuniões com funcionários, sistemas de consulta, pesquisa de clima e satisfação no trabalho”.

O processo de comunicação ascendente é relevante, pois pode ajudar a cúpula da organização a conhecer melhor as necessidades de seus colaboradores. Através da análise das ferramentas e recursos acima referenciados, é possível identificar problemas que ocorrem na organização e buscar melhorias. Quanto mais claro o processo comunicativo da organização, melhor os funcionários entenderão as informações divulgadas e se sentirão mais motivados a vencer os desafios propostos.

### **2.5.3 Fluxo de Informação Horizontal ou Lateral**

“O fluxo horizontal ou lateral representa a comunicação que ocorre no mesmo nível hierárquico” (KUNSCH, 2003, p.85).

As organizações possuem diretoria que são compostas por gestores, administradores que têm seu nível hierárquico e também unidades de produção que têm funções definidas. As pessoas que trabalham nesses dois grupos se comunicam entre si, trocam ideias, apontam sugestões que podem melhorar os processos.

Conforme Pimenta (2004, p.68),

Quanto melhor dinâmica e a organização do fluxo horizontal ou lateral, melhor a coordenação dos processos. As dificuldades ocorrem quando um grupo retém informações importantes para controlar outro. Criar um clima de confiança, integração e colaboração para que os funcionários entendam que um processo depende do outro e que a conclusão de ambos trará bons resultados e todos sairão beneficiados. Quanto mais a organização buscar manter a transparência e a clareza nas informações repassadas melhor será o clima de confiança existente entre os funcionários e demais equipes que nela trabalham.

O fluxo de comunicação horizontal ou lateral, nas palavras de Torquato (1991, p.66), “é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidade, visando a um trabalho em conjunto”.

Ressalta-se a importância de que as informações sejam repassadas a todos os interessados diretos de forma clara e objetiva. Quando a informação chega de forma distorcida, ou parcial, gera clima de desconfiança e surgem os boatos que criam conflitos entre as pessoas de um mesmo nível hierárquico.

Quando bem conduzida, a comunicação horizontal ou lateral, segundo Kunsch (2003, p.85) “pode criar condições bastante favoráveis à otimização de recursos e do desempenho organizacional”. A interação entre os funcionários de uma equipe com certeza leva a bons resultados para a organização. É importante que todos tenham conhecimento e clareza das informações. Se houverem dúvidas é preciso conversar com os funcionários, discutir as informações, verificar o que cada um entendeu sobre o assunto e esclarecer. Entender as atividades desenvolvidas, ouvir ideias e sugestões vai melhorar o processo de tomada de decisões.



### 2.5.4 Fluxo de Comunicação Transversal ou Circular

Além dos fluxos acima referenciados, Kunsch (2003, p.86) acrescenta o fluxo transversal ou circular:

O fluxo transversal ou longitudinal permite que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. As organizações com gestão mais participativa e integrada permitem criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir.

O fluxo de comunicação circular, definido por Kunsch *apud* Flores Gortari e Orozco Gutiérrez (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”.

Nas palavras de Chiavenato (1999, p. 142-143) “a comunicação é uma atividade administrativa que tem como propósitos proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas, gerando assim cooperação, motivação e satisfação no cargo. São esses propósitos que vão conduzir a um espírito de equipe e melhor desempenho nas tarefas. Os subordinados devem receber dos superiores esclarecimentos sobre as orientações tomadas e, por outro lado, os superiores devem ser informados do que está acontecendo”.

No mundo globalizado, as informações precisam ser repassadas de modo mais rápido, eficiente e eficaz. Consegue melhor resultado não somente aquele que detém informações, mas aquele que faz bom uso delas.

## 2.6 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Atualmente, as organizações necessitam processar e transmitir informações de forma rápida, precisa e clara, tanto internamente, abrangendo seus funcionários, como externamente, incluindo clientes, fornecedores, parceiros, governos e comunidade onde se encontra inserida.

Desse modo, Kunsch (2003, p.87) relaciona os meios de comunicação utilizados pelas organizações:

As organizações, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escritos-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos.

Em síntese Redfield (1980), apresenta os meios de comunicação por ele classificados:

- a) Meios orais os quais podem ser divididos em diretos e indiretos. Sendo os diretos as conversas, diálogos, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face; os indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes, etc.
- b) Meios escritos são todos os materiais informativos impressos: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.
- c) Meios pictográficos são representados por mapas, diagramas, pinturas fotografias, desenhos, ideografias, entre outros.
- d) Meios escritos-pictográficos se valem da palavra escrita e ilustrações. São os cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda.
- e) Meios simbólicos são insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que podem ser classificados tanto como visuais quanto auditivos.
- f) Meios audiovisuais são constituídos por vídeos institucionais, de treinamentos e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários e filmes.

O avanço das tecnologias, conforme Kunsch (2003, p.87), tem feito com que as organizações modernas utilizem meios de comunicação telemático.

Esse nome é utilizado porque a comunicação da informação é passada com o uso combinado da informática (computador) e dos meios de telecomunicação. Como exemplo temos a intranet, o correio eletrônico, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares. São meios interativos e virtuais.

A necessidade de que as informações sejam repassadas de forma rápida e precisa, atingindo o maior número de pessoas possíveis, faz com que as organizações busquem meios de comunicação mais rápidos e abrangentes. A

utilização de tecnologias favorece as organizações no processo de comunicação, em segundos uma mensagem pode ser repassada ao maior número de pessoas.

As organizações devem buscar o meio de comunicação que lhes é mais adequado. Para isso, precisam levar em consideração o seu porte, o público para o qual a informação é importante e necessita ser repassada, os recursos de que dispõem para utilizar.

Inclusive acontece o uso do teatro nas organizações, como um meio presencial pessoal ou de contato interpessoal direto. Conforme Kunsch (2003, p.87), “o recurso da dramatização, da interpretação e da demonstração, o teatro pode comunicar muitas mensagens e constituir-se num excelente forma de comunicação participativa”.

Esse tipo de comunicação é frequentemente utilizado em treinamentos presenciais onde algumas situações reais são representadas e analisadas para avaliar como ocorre o processo, o que deve ser melhorado para depois ser aplicado no dia-a-dia.

## 2.7 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

A comunicação e a liderança estão diretamente ligadas. Conforme define Nassar (2008, p.16):

Liderança e comunicação são os elementos sempre presentes quando fazemos uma avaliação no ambiente de trabalho nos mais diversos tipos de organização. Quando a empresa é boa, encontramos boa comunicação e boa liderança. E se a empresa é excelente, excelentes comunicações e liderança. E se a empresa tem que o que melhorar é a comunicação o ponto fraco, assim como a qualidade da liderança.

A comunicação organizacional passou a ter um papel de destaque e uma relevância maior nos processos de gestão. (MARCHIORI, 2006, p.225).

No contexto atual, é papel do líder saber comunicar-se com a sua equipe de forma clara e objetiva, transmitindo toda e qualquer informação para o bom desempenho de todos.

É imprescindível que deixe de ser reconhecida e meramente tratada como um sistema de transmissão de informações, para que ocupe seu lugar como instrumento de gerenciamento que se reflete diretamente no grau de comprometimento dos colaboradores (MARCHIORI, 2006, p.225).

A comunicação e a liderança andam juntas, pois é através dela que o líder orienta seus subordinados e fornece as informações para que desempenhem suas atividades dentro da organização. Cabe aos gestores orientar a equipe para realizarem seu trabalho, fornecer informações recebidas de seus diretores. Por isso necessitam passar confiança, respeito, saber ouvir, saber falar de modo claro para que todos entendam.

Analisando a comunicação organizacional focada nas redes internas de comunicação, Marchiori (2006, p.225) diz que “é importante considerar que nas organizações sociais temos sempre dois grandes sistemas orgânicos: o formal e o informal”.

Para que seja possível aprofundar o estudo sobre esses dois sistemas, foi necessário buscar alguns conceitos sobre como surgem e como funcionam relacionando com os tipos de liderança.

### **2.7.1 Comunicação e Liderança Informal**

Assim como há a comunicação formal e informal dentro de uma organização, existe também as lideranças formais e informais. São encontrados dentro de um mesmo grupo os dois tipos de liderança, sendo um o chefe da equipe empossado no cargo por merecimento ou concurso do qual tenha participado para obter ascensão na carreira e, o outro, o líder informal, que é aquele funcionário que se destaca no grupo pelo seu carisma, postura ou conhecimento técnico ou tácito. (MARCHIORI, 2006)

Em todas as organizações existe a rede de comunicação informal (MARCHIORI, 2006, p.228):

Embora as 13 sejam caracterizadas por processos formais que lhe dão organização e funcionalidade, padronizados por meio de poder hierárquico, normas e regras e, por serem constituídas de relações sociais, apresentam outros processos não requeridos e nem controlados pela administração. Esses processos caracterizam o sistema de comunicação denominado informal que tem como características ser variável dinâmico e permear as linhas orgânicas, alterando rapidamente sua direção.

A rede de comunicação informal nem sempre é fácil de ser reconhecida, porém está sempre presente nas organizações. Cabe ressaltar que é preciso ter cuidado, principalmente quando informações são passadas de pessoa para pessoa

de modo distorcido, causando interpretações errôneas que podem gerar um clima de desconfiança e insegurança entre os membros da equipe.

A comunicação informal merece espaço segundo Marchiori (2006, p.231) merece espaço quando se analisa a organização no âmbito interno em seus aspectos organizacionais, comportamentais ou culturais, pois trata-se de um fato social. As pessoas sentem-se mais a vontade para falar informalmente sobre aspectos ligados a sua cultura, costumes, hábitos e valores.

Conforme Torquato (1991, p.193) o líder informal não é o tipo investido de um cargo e nem exerce liderança normativa e legal. O líder informal se impõe com naturalidade e conquista o respeito e admiração dos companheiros pelo simples fato de ser uma pessoa completamente natural e autêntica.

Os líderes informais exercem papel importante dentro da organização, são aqueles funcionários que se relacionam bem com os colegas e com a administração. São aquelas pessoas que se destacam por serem mais simples, estão mais próximos dos funcionários e hierarquicamente tem a mesma posição o que faz com que os demais se sintam à vontade (TORQUATO, 1991).

A comunicação entre líderes informais e funcionários é facilitada, conhecem o setor, as dificuldades enfrentadas, executam as mesmas atividades, porém conhecimento técnico e específico mais aprofundado. Os funcionários quase sempre tiram dúvidas a respeito de algum assunto ou sobre o desenvolvimento de uma atividade com o líder informal.

Ainda segundo Torquato (1991, p.194) o líder informal possui capacidade de comunicação que deve ser apreciada,

[...] além de expressões adequadas no relacionamento grupal, possui reconhecida capacidade para ouvir e silenciar, bons conhecimentos a respeito dos códigos da empresa, fácil locomoção pelos setores, simplicidade no agir e modéstia na apresentação.

A organização necessita acompanhar de perto esse modelo de liderança, avaliando suas ações, tornando-se aliado. Sua capacidade de influenciar as pessoas que trabalham com ele com certeza vai contribuir para o melhor desempenho da equipe. Porém, é necessário ter cuidado para que esse líder não seja aquele funcionário que tem opiniões conflitantes, o que poderá trazer prejuízos para a organização. Cabe lembrar que a rede de comunicação informal existe em todas as organizações e em alguns momentos poderá auxiliar e, em outros, nem tanto.

Portanto, as lideranças necessitam impor um certo controle sobre ela, tentando evitar boatos infundados e buscando esclarecer as dúvidas sobre assuntos que influenciam diretamente o sentimentos de segurança dos funcionários ou na equipe quanto ao trabalho, possíveis mudanças. São esses, geralmente, os fatores que fazem surgir conflitos e insegurança entre colegas e podem trazer prejuízo ao desenvolvimento das atividades.

### **2.7.2 Comunicação e Liderança Formal**

A rede de comunicação formal, definida no conceito de Marchiori (2006, p.226):

[...] compõe-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional, e de onde provém a criação de um modelo formal e padronizado de comunicações orais e escritas.

A comunicação organizacional formal segue alguns padrões preestabelecidos e se utiliza de canais formais tais como: memorandos, *emails*, instruções, revistas, manuais que são ordenados e organizados para que possam fornecer aos funcionários informações consistentes. Através da utilização dessas ferramentas a empresa informa e orienta seus colaboradores para a realização de suas atividades de modo eficiente e eficaz.

A comunicação formal percorre a organização visando a troca de informações para que todas as unidades de trabalho mantenham o foco nos objetivos e metas desempenhando suas tarefas e papéis conscientes da missão e imbuídos da filosofia da organização (MARCHIORI, 2006, p.226).

Pode-se dizer, então, que a rede de comunicação formal visa orientar os funcionários para trabalhar na busca de resultados.

E qual o papel de um líder? Segundo Ron Heinfetz, professor da JKF School of Government, de Harvard, “é dirigir pessoas a um objetivo, engajar essas mesmas pessoas para que deem o melhor de si e intermediar demandas conflitantes” (NASSAR, 2008, p.20).

O líder deve dirigir sua equipe para um objetivo com credibilidade, fazer com que os funcionários se engajem, mostrando respeito e intermediando conflitos. O

bom entendimento entre os membros da equipe, entre a equipe e suas lideranças, faz com que o ambiente seja propício a motivação de todos. Dessa forma, as pessoas sentem-se motivadas a desenvolver suas atividades com mais afinco.

É papel dos líderes fazer com que os funcionários sintam orgulho do trabalho que executam e reconheçam que a atividade é importante e especial. Cabe também ao líder manter a união da equipe, mostrando que o bom desempenho coletivo vai trazer resultados positivos para todos. Além disso, mostrar para os funcionários que a organização contribui para a comunidade e não apenas está ali para obter lucros.

O modelo de comunicação atual é uma via de mão dupla e que flui nos dois sentidos. Sendo assim, Nassar (2008, p.85) define o papel do novo líder nas organizações.

O novo líder não é aquele que manda no time. É aquele que o forma, lidera e faz parte dele, motivando, envolvendo e mobilizando as pessoas. Seus liderados não são executores de ordens, são participantes – dos desafios, das soluções, das decisões, das ações e das conquistas.

No contexto atual, cada vez mais as organizações voltam o papel do líder para orientador, facilitador, motivador de pessoas. Organizam-se reuniões com a participação de todos, onde cada um pode expor suas ideias, propor sugestões, encontrar soluções para os conflitos existentes e dirimir suas dúvidas. As pessoas sentem necessidade de obter informações a respeito do que fazem, porque fazem e que resultados isso trará.

Em resumo, “a comunicação está intrinsecamente ligada a se conseguir liderar pessoas com **Confiança**, estimulando seu **Orgulho** e a **Camaradagem**” (NASSAR, 2008, p.21).

Observa-se que os funcionários sentem-se mais confortáveis e motivados quando têm respondidas as suas dúvidas com credibilidade e confiabilidade. É papel dos gestores buscar subsídios para responder aos questionamentos de seus subordinados, pois nem sempre terá conhecimento suficiente para dissipar toda e qualquer dúvida.

Tornar importante o desempenho da atividade que cada membro da equipe realiza como um integrante da empresa como entidade que além de uma organização não busca tão somente obter lucro, mas também prestar um serviço à comunidade. Além de funcionários as pessoas são também indivíduos que fazem

parte de uma comunidade e sentem orgulho em saber que estão atuando em uma organização que se preocupa com a sociedade e não apenas em lucrar.

A reciprocidade ou camaradagem é fundamental no processo de liderança. Ouvir os funcionários, dar *feedback*, entender suas opiniões e seu ponto de vista é muito importante no processo de comunicação.

A liderança consiste também em se fazer respeitar, porém nesse processo é necessário agregar as pessoas, fazer com que exista um clima de harmonia onde as sugestões sejam ouvidas e discutidas em conjunto.



### 3 METODOLOGIA

O capítulo a seguir tratará da metodologia utilizada, delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Através da pesquisa avaliou-se a comunicação entre líderes e subordinados para que seja possível entender alguns fatores que possam prejudicar o processo comunicativo da organização. Para tanto utilizou-se o método quantitativo descritivo.

#### 3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa foi direcionada para os funcionários da rede de agências do Banrisul S.A. Trata-se de pesquisa quantitativa, onde os funcionários responderam questionário apresentado no Apêndice A.

Geralmente em pesquisas quantitativas fala-se em população e amostra. Conforme Gil (2008, p. 80-90) o universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra consiste em um “subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

A pesquisa foi direcionada aos funcionários da rede de agências, para que respondessem. Todos os funcionários poderiam responder independente do cargo ou posto que ocupam na instituição.

#### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de questionário de pesquisa. O questionário utilizado para pesquisa teve como base o modelo desenvolvido pelo Professor Varona (1995-2003) sendo uma ferramenta já testada e aprovada para avaliar a comunicação entre líderes e liderados. Ressalta-se que algumas questões não foram utilizadas na pesquisa.

A ferramenta foi disponibilizada para que os funcionários do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. pudessem responder e avaliar o processo de

comunicação interna, identificando possíveis ruídos, conflitos e principais dificuldades encontradas entre eles e seus superiores.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Responderam ao questionário 174 funcionários da rede de agências do Banrisul S.A., as quais estão localizadas no estado, bem como fora dele. Como já mencionado, trata-se de ferramenta elaborada pelo Professor Varona, já validada, utilizada em outras pesquisas. Cabe ressaltar que da formulação original em que foi baseado, no questionário aplicado algumas questões não estão presentes na pesquisa.

Tabela 1. Escuta atentamente o seu SUPERIOR IMEDIATO quando ele/a fala?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	0,0%	0
Algumas vezes	5,2%	9
Muitas vezes	31,0%	54
Sempre	63,2%	110
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 1. Escuta atentamente o seu SUPERIOR IMEDIATO quando ele/a fala?



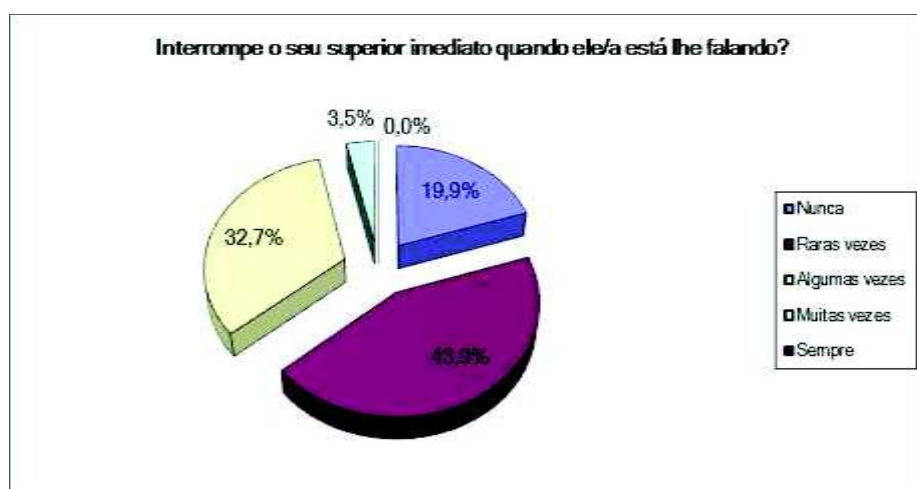
Muitas vezes saber ouvir é mais importante do que saber falar. Questionados sobre se escutam atentamente seu superior imediato, quando ele/ela fala 31% que muitas vezes e 63,2% dos entrevistados respondeu que sempre escuta. Os resultados indicam que a maioria dos pesquisados costuma escutar seu chefe

atentamente, contudo, resta um percentual importante que assinalou muitas vezes, portanto, existe uma parcela de respondentes que merece a atenção quanto a tal fato.

Tabela 2. Interrompe o seu superior imediato quando ele/a está lhe falando?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	19,9%	34
Raras vezes	43,9%	75
Algumas vezes	32,7%	56
Muitas vezes	3,5%	6
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 2. Interrompe o seu superior imediato quando ele/a está lhe falando?



Questionados sobre se interrompem o seu superior imediato quando ele/a está falando, 3.5% responderam que muitas vezes e nenhum funcionário respondeu sempre, enquanto 43,9% disseram que raras vezes e 32,7% algumas vezes. Analisando esse resultado, percebe-se que a maioria dos funcionários entrevistados procura ouvir seu superior imediato, porém raras vezes faz interrupções durante a sua fala. Esse fato requer atenção.

Tabela 3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior imediato lhe dá?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	28,7%	49
Raras vezes	49,7%	85
Algumas vezes	19,9%	34
Muitas vezes	1,8%	3
Sempre	1,8%	3
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior imediato lhe dá?

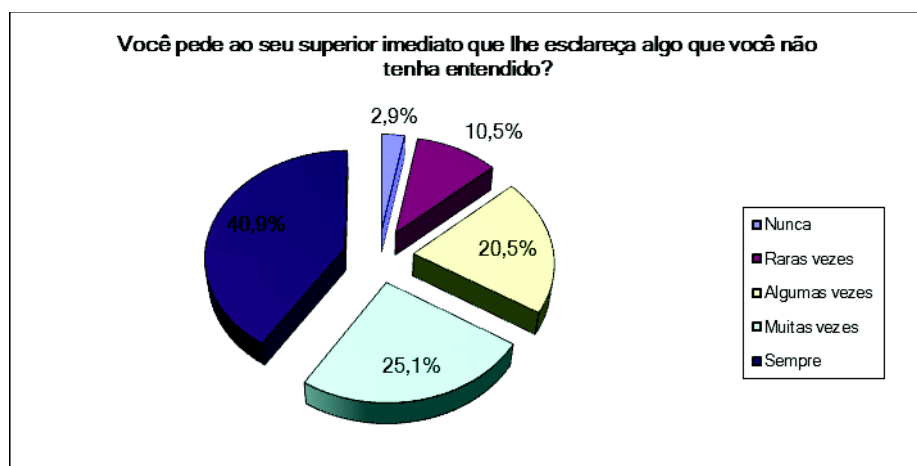


Entender as orientações repassadas é muito importante e do total de funcionários que participaram da pesquisa, 28,7% responderam que nunca têm problemas para entender as orientações de seu superior/a imediato/a, 49,7% responderam que raras vezes tem problemas em atender as orientações de seu superior imediato. Enquanto 1,8% respondeu que muitas vezes ou sempre tem problemas em atender as orientações que seu superior imediato lhe dá. O resultado mostra o maior percentual de opção de escolha foi a opção raras vezes. Sendo assim, necessita de atenção para que as dúvidas sejam esclarecidas, melhorando o desenvolvimento das atividades.

Tabela 4. Você pede ao seu superior imediato que lhe esclareça algo que você não tenha entendido?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	2,9%	5
Raras vezes	10,5%	18
Algumas vezes	20,5%	35
Muitas vezes	25,1%	43
Sempre	40,9%	70
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior imediato lhe dá?



Do total de entrevistados, 40,9% representando 70 funcionários responderam que sempre pedem ao seu superior imediato que lhe esclareça algo que não tenha entendido. Apenas 2,9%, o que representa 5 funcionários, diz nunca pedir esclarecimentos de algo que não tenha entendido. Porém, analisando os resultados apresentados, 20,5% dos funcionários responderam que algumas vezes pedem esclarecimentos sobre algo que não tenham entendido. É um percentual significativo e que merece atenção.

Tabela 5. Você repete ao seu superior imediato o que ele/a lhe diz para assegurar-se que tenha entendido.

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	14,6%	25
Raras vezes	36,8%	63
Algumas vezes	33,3%	57
Muitas vezes	12,3%	21
Sempre	2,9%	5
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 5. Você repete ao seu superior imediato o que ele/a lhe diz para assegurar-se que tenha entendido.

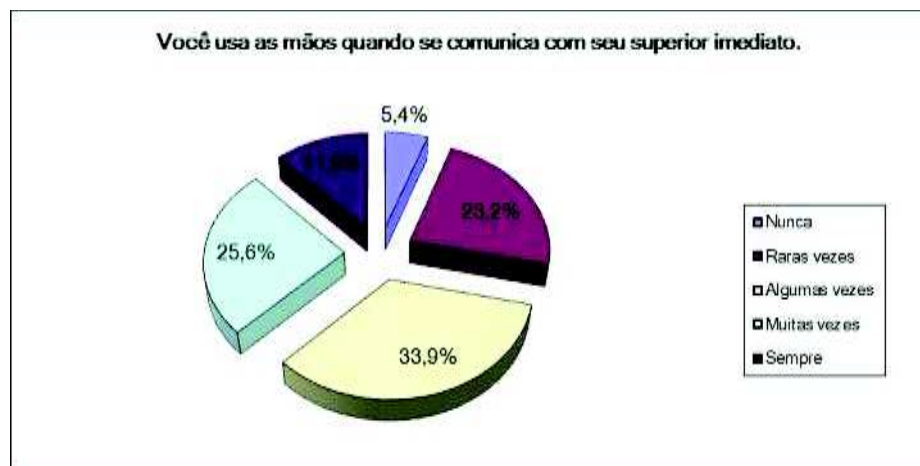


Entre as opções de resposta, quanto a repetir ao superior imediato o que ele lhe diz para assegurar-se de que tenha entendido, 36,8% responderam raras vezes e 33,3% algumas vezes. Enquanto isso, 2,9% dos respondentes assinalaram a opção sempre repetem o que seu superior imediato lhes diz para assegurar-se de que tenham entendido. O resultado mostra um percentual significativo de funcionários que repetem algumas vezes as orientações recebidas. Tal fato pode ser indicativo de que talvez nem sempre as orientações interfiram no processo comunicativo.

Tabela 6. Você usa as mãos quando se comunica com seu superior imediato.

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	5,4%	9
Raras vezes	23,2%	39
Algumas vezes	33,9%	57
Muitas vezes	25,6%	43
Sempre	11,9%	20
Total de respostas		168
Não responderam		6

Tabela 6. Você usa as mãos quando se comunica com seu superior imediato.



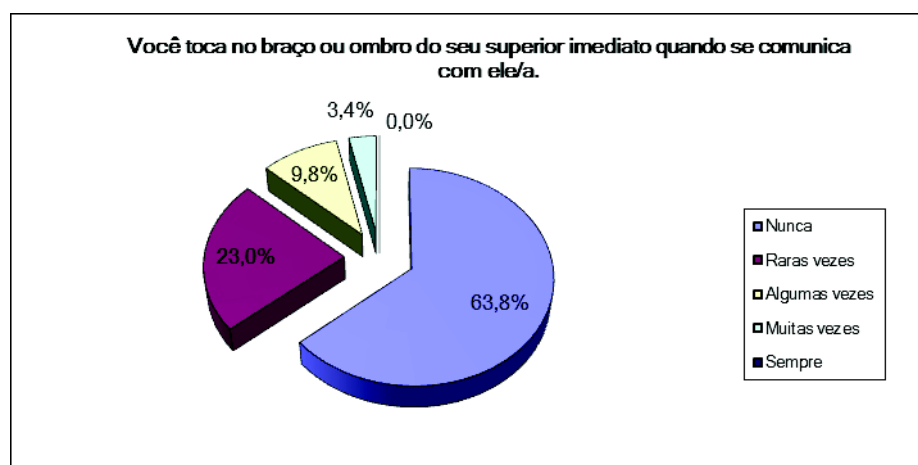
Do total de funcionários que responderam, 57, o que representa 33,9% dos entrevistados, disseram que usam as mãos algumas vezes quando se comunicam, 23,5% muitas vezes e 11,9% sempre. A utilização gestos para expressar aquilo que deseja comunicar faz parte de algumas culturas e muitas pessoas tem necessidade de se comunicar não somente com a fala como também por meio de gestos. Por isso, alguns funcionários representando um percentual menor, responderam que sempre utilizam o gestual quando se comunicam com seu superior imediato.



Tabela 7. Você toca no braço ou ombro do seu superior imediato quando se comunica com ele/a.

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	63,8%	111
Raras vezes	23,0%	40
Algumas vezes	9,8%	17
Muitas vezes	3,4%	6
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 7. Você toca no braço ou ombro do seu superior imediato quando se comunica com ele/a.



Algumas pessoas gostam de se comunicar tocando o outro. A apuração dos resultados dessa pergunta apontou que 63,8%, ou seja, 111 entrevistados responderam que nunca toca o ombro de seu superior/a imediato quando se comunica com ele/a e 3,4%, representando 6 funcionários responderam que muitas vezes. O toque faz parte da comunicação em algumas situações e algumas pessoas fazem esse gesto, pois sentem que assim seu ouvinte fica mais atento e entende melhor aquilo que desejam expressar.

Tabela 8. Você presta atenção na sua fala (tom de voz, volume, velocidade) quando se dirige ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	6,9%	12
Raras vezes	17,2%	30
Algumas vezes	23,0%	40
Muitas vezes	27,0%	47
Sempre	25,9%	45
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 8. Você presta atenção na sua fala (tom de voz, volume, velocidade) quando se dirige ao seu superior imediato?

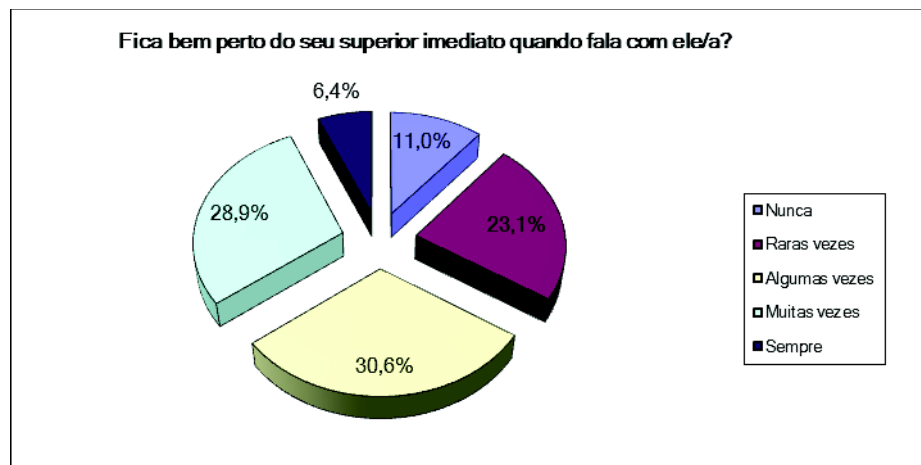


Com relação ao fato de que o funcionário presta atenção na sua fala quando se dirige ao superior imediato, considerando tom de voz, volume, velocidade, 27% dos entrevistados responderam que muitas vezes e 25,9% responderam sempre, porém 6,9% disse que nunca presta atenção. Os resultados indicam apenas um pequeno percentual de respondentes que não presta atenção a sua voz enquanto está se comunicando com o superior imediato. O tom de voz, volume e velocidade com que se fala é importante para o entendimento do que se quer comunicar.

Tabela 9. Fica bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	11,0%	19
Raras vezes	23,1%	40
Algumas vezes	30,6%	53
Muitas vezes	28,9%	50
Sempre	6,4%	11
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 9. Fica bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a?

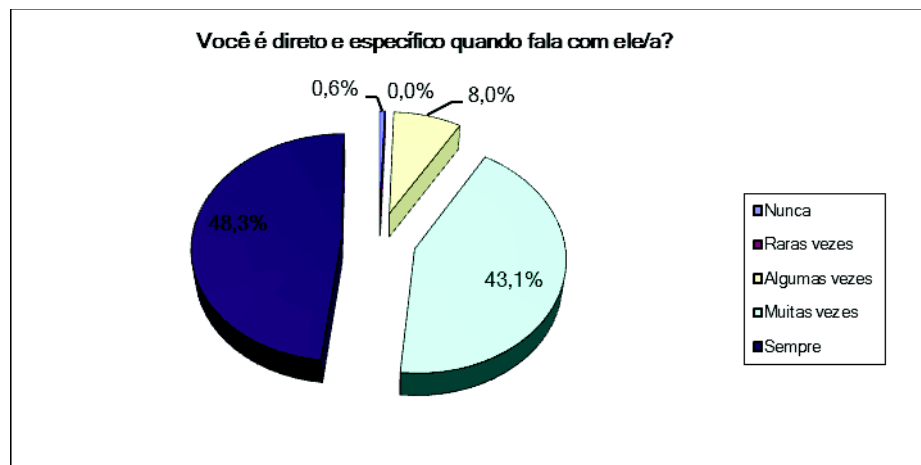


Quanto ao fato de ficar bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a, 11 % relatou que nunca, 23,1% raras vezes, 30,6 % algumas vezes, 28,9% muitas vezes e 6,4% sempre. Os resultados remetem à definição que a maioria dos respondentes não costuma ficar próximo do seu superior ao falar com ele, fato que indica que a distância entre eles pode ser um indicativo que existe uma atitude de respeito.

Tabela 10. Você é direto e específico quando fala com ele/a?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	0,0%	0
Algumas vezes	8,0%	14
Muitas vezes	43,1%	75
Sempre	48,3%	84
Total de respostas		174
Não responderam		0

Tabela 10. Você é direto e específico quando fala com ele/a?

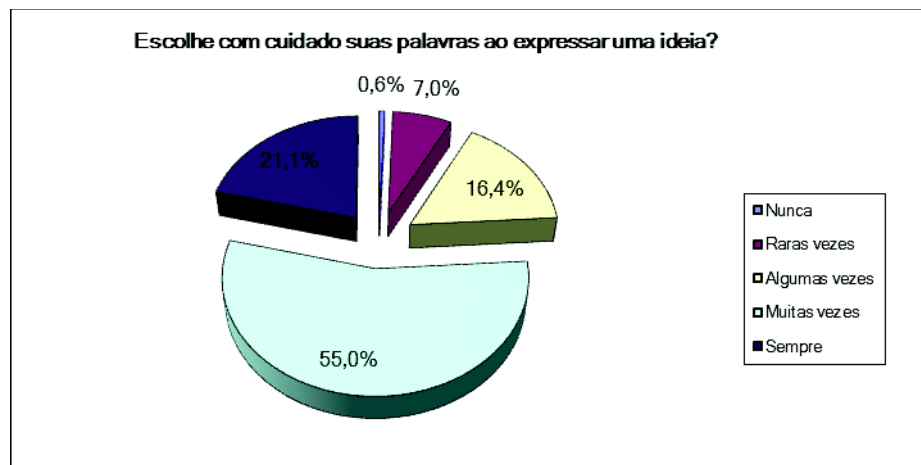


Na questão 10, a pergunta é se o funcionário é direto e específico quando se dirige ao seu superior imediato. Os resultados obtidos mostram que a maioria dos respondentes totalizando um 48,3% assinalaram que sempre, 43,1% muitas vezes e 0,6% responderam que nunca. Ser direto e específico é importante, ajuda a evitar conflitos e mal entendidos. A melhor opção é falar claramente sem omissão de nada que seja relevante para a boa comunicação. Pode ser indicativo de que o superior imediato é acessível aos seus subordinados.

Tabela 11. Escolhe com cuidado suas palavras ao expressar uma ideia?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	7,0%	12
Algumas vezes	16,4%	28
Muitas vezes	55,0%	94
Sempre	21,1%	36
Total de respostas		171
Não responderam		3

Tabela 11. Escolhe com cuidado suas palavras ao expressar uma ideia?

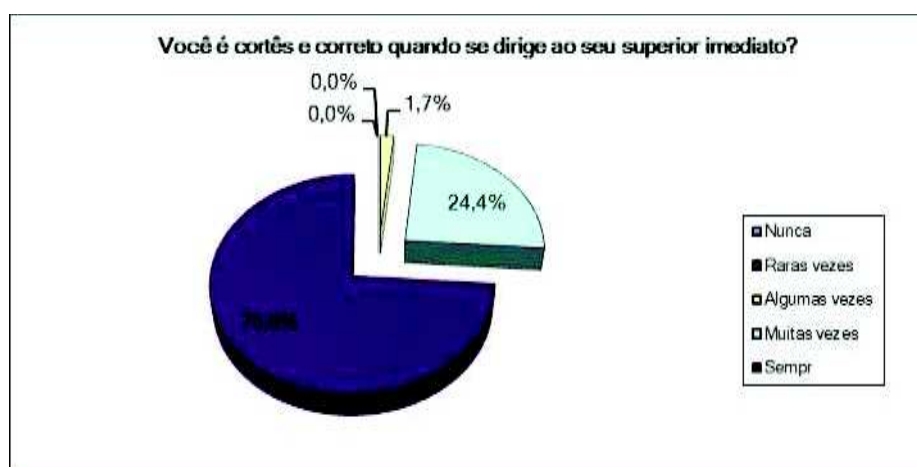


Com relação a se escolhem com cuidado as palavras para expressar uma ideia o 94 funcionários, ou seja, 55% dos respondentes que muitas vezes. 21,1% sempre e 0,6% disseram que nunca. Os resultados mostram que uma parcela significativa de respondentes somente algumas vezes escolhe as palavras para expressar suas ideias. Usar as palavras corretas melhora a comunicação e o entendimento entre as pessoas. Boas ideias poderão causar um impacto mais abrangente quando expressadas com palavras que todos entendam.

Tabela 12. Você é cortês e correto quando se dirige ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,0%	0
Raras vezes	0,0%	0
Algumas vezes	1,7%	3
Muitas vezes	24,4%	42
Sempre	73,8%	127
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 12. Você é cortês e correto quando se dirige ao seu superior imediato?

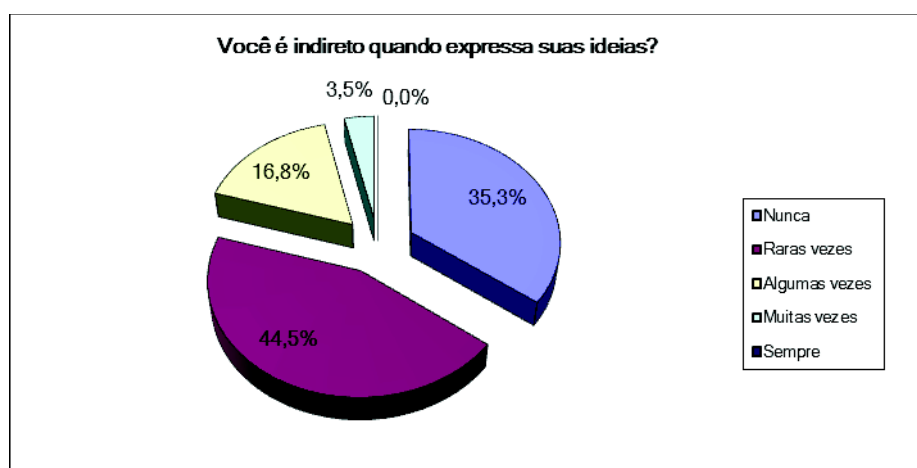


A questão 12 refere-se à cortesia no tratamento com o superior imediato, sendo que 73,8% dos entrevistados, totalizando 127 funcionários, responderam que sempre são corteses, apenas 1,7% responderam que algumas vezes e nenhum funcionário respondeu nunca ou raras vezes. É importante lembrar que a cortesia necessariamente deverá ser recíproca. Ser cortês melhora a comunicação, o relacionamento entre as pessoas e o ambiente de trabalho, o que vai transparecer e ser percebido também pelas pessoas que são atendidas pelos funcionários de uma organização.

Tabela 13. Você é indireto quando expressa suas ideias?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	35,3%	61
Raras vezes	44,5%	77
Algumas vezes	16,8%	29
Muitas vezes	3,5%	6
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		173
Não respondidas		1

Gráfico 13. Você é indireto quando expressa suas ideias?



Referente ao fato de ser indireto quando expressa suas ideias 35,3% responderam que nunca, 44,5% responderam que raras vezes, 16,8% algumas vezes e 0,0% responderam que sempre. A análise do resultado mostra que o maior percentual dos respondentes disse que raras vezes é indireto ao expressar suas ideias. Para que as pessoas entendam aquilo que se quer propor é necessário clareza, objetividade e especificidade.

Tabela 14. Organiza e apresenta suas ideias claramente quando se comunica com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,0%	0
Raras vezes	1,2%	2
Algumas vezes	9,3%	16
Muitas vezes	55,8%	96
Sempre	33,7%	58
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 14. Organiza e apresenta suas ideias claramente quando se comunica com seu superior imediato?



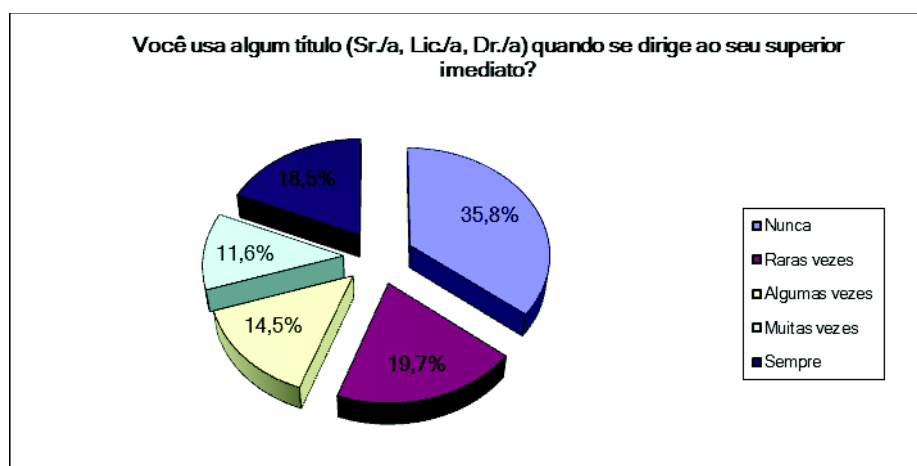
O planejamento, a organização e a clareza facilitam o entendimento das ideias, viabilizando sua aprovação. Os resultados apontam que do total de funcionários respondentes, 55,8% assinalaram a opção muitas vezes se organizam e apresentam claramente suas ideias quando se comunicam com seu superior imediato e 33,7% responderam que sempre. Nenhum dos entrevistados respondeu que nunca organiza suas ideias antes de se comunicar com seu superior imediato. Os percentuais obtidos mostram que os respondentes se preocupam em organizar e apresentar claramente suas ideias, o que pode significar que esperam que sejam aceitas pelo seu superior imediato e colocadas em prática.



Tabela 15. Você usa algum título (Sr./a, Lic./a, Dr./a) quando se dirige ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	35,8%	62
Raras vezes	19,7%	34
Algumas vezes	14,5%	25
Muitas vezes	11,6%	20
Sempre	18,5%	32
Total de respostas		173
Não responderam		1

Tabela 15. Você usa algum título (Sr./a, Lic./a, Dr./a) quando se dirige ao seu superior imediato?

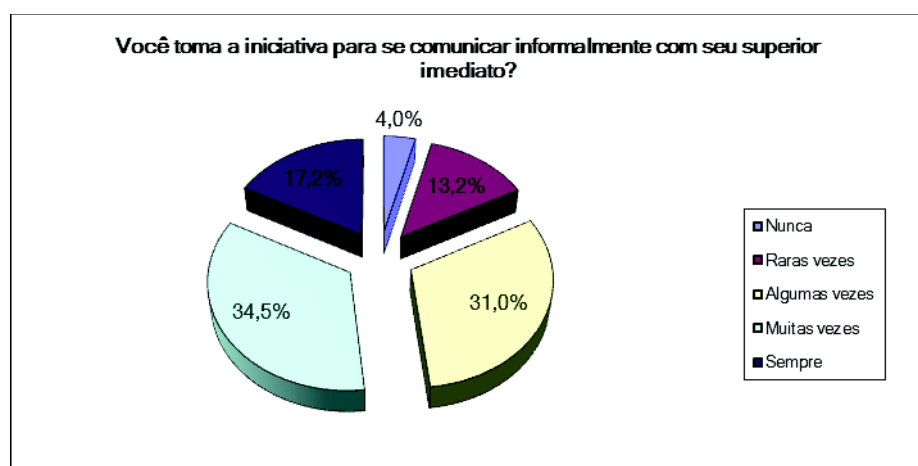


O uso de títulos no tratamento do superior imediato já não é mais tão usual como no passado. Analisando os resultados obtidos, verificou-se que do total de respondentes 35,8% assinalaram que nunca usam algum título quando se dirigem ao seu superior imediato e 19,7% responderam raras vezes. Porém, 11,6% responderam que muitas vezes e 18,5% sempre. A apuração obtida indica que um percentual maior dos respondentes prefere tratar de modo menos formal seu superior imediato, não utilizando nenhum título. Em contrapartida, uma parcela significativa de respondentes utiliza algum título para tratar com seu superior imediato, tornando assim o relacionamento mais formal, ou como sinal de respeito.

Tabela 16. Você toma a iniciativa para se comunicar informalmente com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	4,0%	7
Raras vezes	13,2%	23
Algumas vezes	31,0%	54
Muitas vezes	34,5%	60
Sempre	17,2%	30
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 16. Você toma a iniciativa para se comunicar informalmente com seu superior imediato?

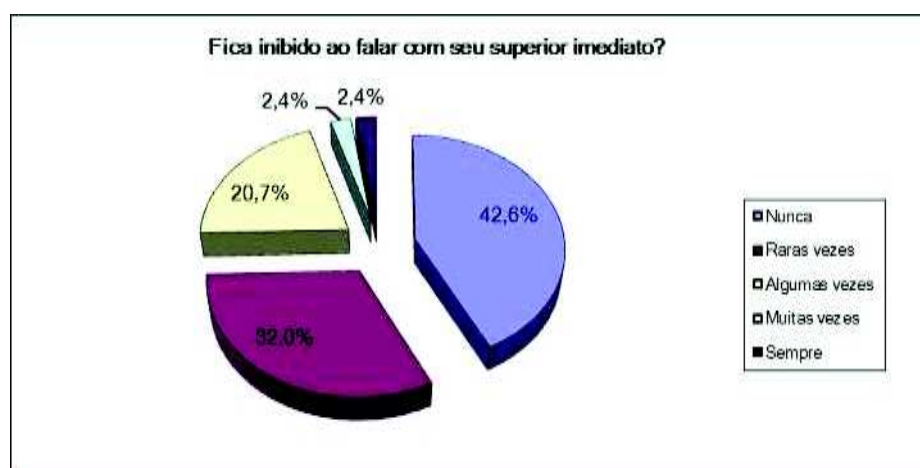


Apenas 4% dos funcionários respondeu que nunca toma a iniciativa para conversar informalmente com o seu superior imediato. Do total de funcionários respondentes, 31,0% responderam raras vezes e 34,5% muitas vezes tomam a iniciativa de se comunicar informalmente com seu superior imediato. Os resultados mostram que apesar do percentual significativo de funcionários que tomam a iniciativa de comunicar-se informalmente com seu superior imediato outros não o fazem. Esse fato pode ocorrer porque talvez os funcionários prefiram comunicar-se de modo formal com seu superior imediato, quando o assunto for trabalho.

Tabela 17. Fica inibido ao falar com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	42,6%	72
Raras vezes	32,0%	54
Algumas vezes	20,7%	35
Muitas vezes	2,4%	4
Sempre	2,4%	4
Total de respostas		169
Não responderam		5

Gráfico 17. Fica inibido ao falar com seu superior imediato?

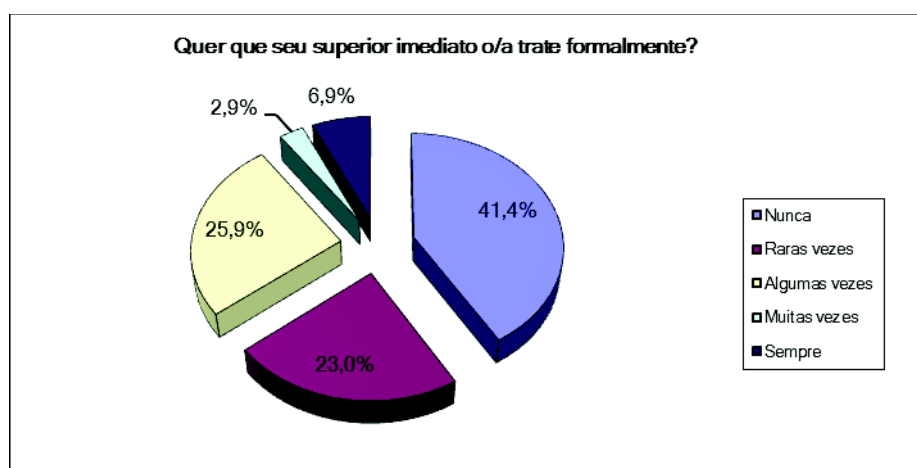


Do total de entrevistados 72 funcionários, 42,6% responderam que nunca ficam inibidos quando falam com seu superior imediato. Sendo que 4 funcionários, representando percentual de 2,4%, responderam que muitas vezes e 4 funcionários com igual percentual responderam que sempre. O maior percentual ocorre na opção de resposta nunca, o que demonstra que os funcionários respondentes em sua maioria sentem-se seguros para falar com seu superior imediato. Tal fato também pode indicar receptividade por parte do superior imediato.

Tabela 18. Quer que seu superior imediato o/a trate formalmente?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	41,4%	72
Raras vezes	23,0%	40
Algumas vezes	25,9%	45
Muitas vezes	2,9%	5
Sempre	6,9%	12
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 18. Quer que seu superior imediato o/a trate formalmente?

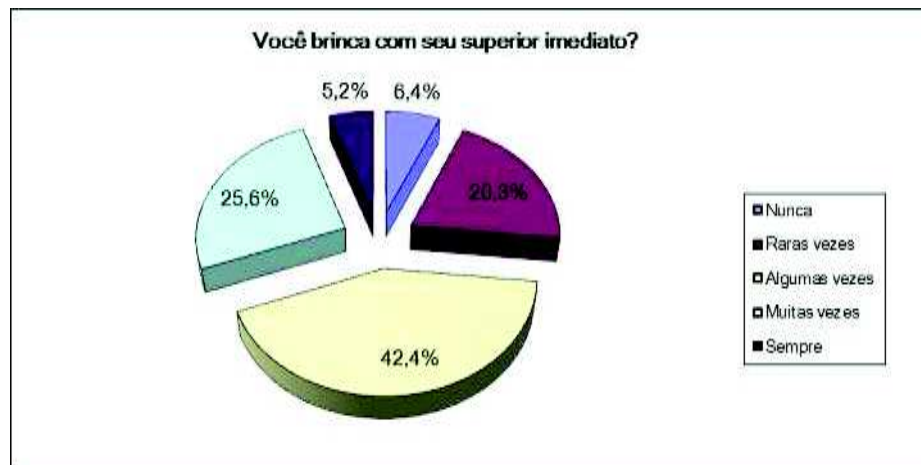


Considerando o total de respondentes, 41,4% escolheram a opção nunca querem que seu superior imediato o trate formalmente, 23% raras vezes e 6,9% sempre. Os resultados apresentados mostram que a maioria dos respondentes prefere o tratamento informal. Esse tipo de tratamento ajuda a aproximar as pessoas, criar um clima de confiança, porém deve haver equilíbrio e responsabilidade.

Tabela 19. Você brinca com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	6,4%	11
Raras vezes	20,3%	35
Algumas vezes	42,4%	73
Muitas vezes	25,6%	44
Sempre	5,2%	9
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 19. Você brinca com seu superior imediato?

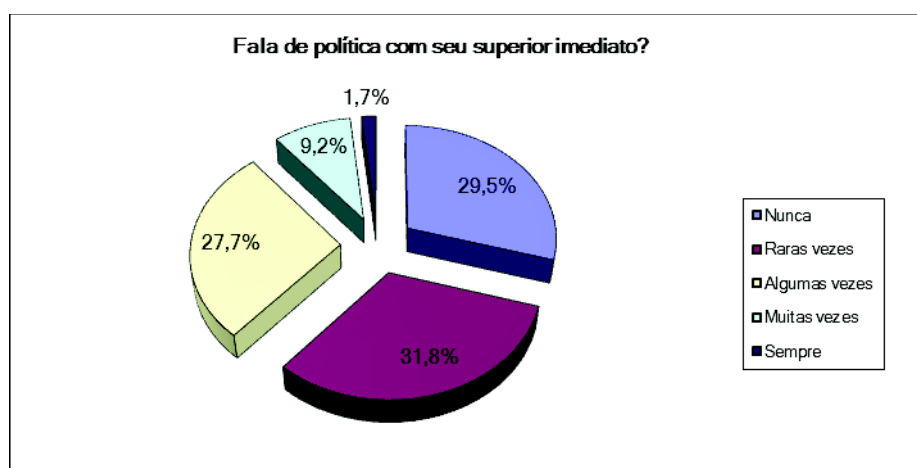


Momentos de descontração ajudam a criar um clima de camaradagem entre superior imediato e subordinado. Os resultados obtidos mostram que do total de respondentes, 25,6% disseram que muitas brincam com seu superior imediato, responderam que nunca e 42,4% responderam que algumas vezes. Avaliando os resultados percebe-se que a maioria dos respondentes tende a criar um relacionamento mais descontraído com seu superior imediato. Em alguns momentos isso pode proporcionar momentos de descontração e um ambiente de trabalho menos tenso e mais motivador.

Tabela 20. Fala de política com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	29,5%	51
Raras vezes	31,8%	55
Algumas vezes	27,7%	48
Muitas vezes	9,2%	16
Sempre	1,7%	3
Total de respostas		173
Não responderam		1

Tabela 20. Fala de política com seu superior imediato?

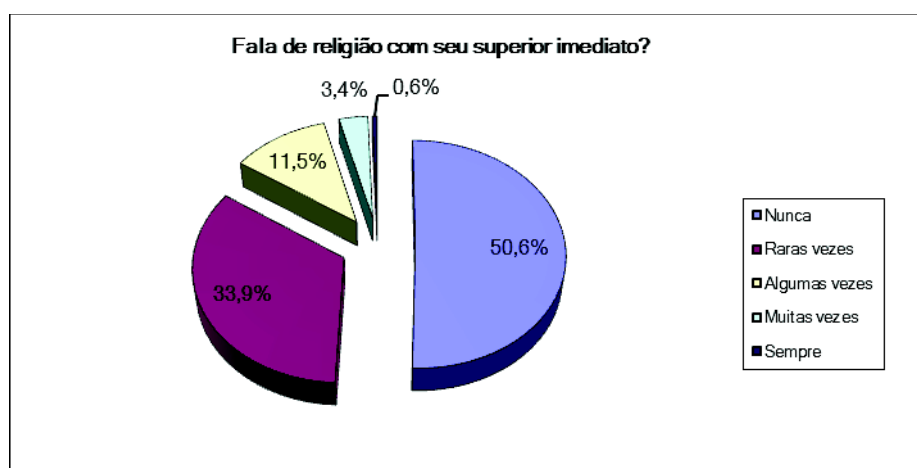


Com relação à política, apenas 1,7% dos funcionários responderam que sempre falam do assunto com seu superior imediato 29,5% nunca, 31,8% raras vezes e 27,7% algumas vezes. Considerando que política é um assunto que algumas vezes pode se tornar polêmico, os percentuais obtidos nas opções nunca, raras vezes e algumas vezes podem indicativo de que os respondentes preferem não comunicar-se com seu superior a respeito de tal fato.

Tabela 21. Fala de religião com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	50,6%	88
Raras vezes	33,9%	59
Algumas vezes	11,5%	20
Muitas vezes	3,4%	6
Sempre	0,6%	1
Total de respostas		174
Não responderam		0

Tabela 21. Fala de religião com seu superior imediato?

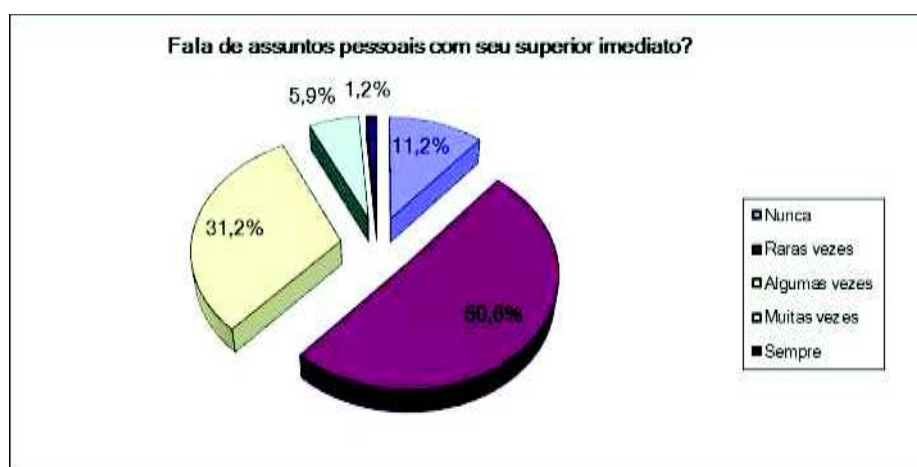


Em relação à religião, 50,6% responderam que nunca e 33,9% raras vezes falam sobre isso com seu superior imediato/a e somente 0,6% sempre fala. Os resultados indicam que a maioria dos respondentes não fala de religião com seu superior imediato e um percentual significativo fala apenas raras vezes. Religião envolve crenças, culturas e valores. Tal fato pode ser indicativo de que os respondentes não gostam de falar desse assunto com o superior imediato.

Tabela 22. Fala de assuntos pessoais com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	11,2%	19
Raras vezes	50,6%	86
Algumas vezes	31,2%	53
Muitas vezes	5,9%	10
Sempre	1,2%	2
Total de respostas		170
Não responderam		4

Gráfico 22. Fala de assuntos pessoais com seu superior imediato?



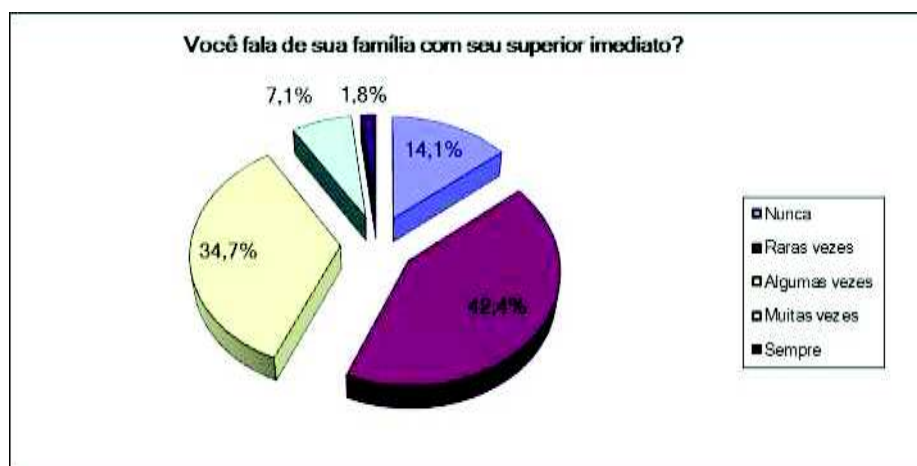
Assuntos pessoais nem sempre devem ser tratados no ambiente de trabalho. A apuração dos resultados mostra que apenas 1,2% dos funcionários responderam que sempre falam com seu superior imediato sobre assuntos pessoais. Sendo que 50,6% raras vezes falam de assuntos com seu superior imediato. Analisando os resultados dessa questão percebe-se que a maioria dos respondentes prefere não falar de assuntos pessoais. Sendo assim, pode ser um indicativo de que prefere separar a vida pessoal do trabalho.



Tabela 23. Você fala de sua família com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	14,1%	24
Raras vezes	42,4%	72
Algumas vezes	34,7%	59
Muitas vezes	7,1%	12
Sempre	1,8%	3
Total de respostas		170
Não responderam		4

Gráfico 23. Você fala de sua família com seu superior imediato?

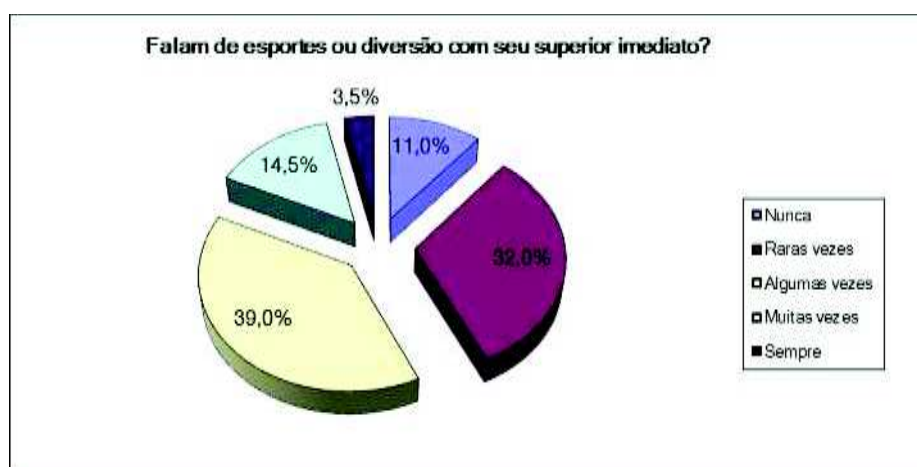


Apenas 1,8% dos funcionários que responderam a questão 23 falam de sua família com seu superior imediato e 42,4% raras vezes e 37,4% algumas vezes. Os resultados apresentados mostram que a maioria dos entrevistados fala raras vezes de sua família com o superior imediato e apenas uma minoria sempre fala. Família também é um assunto pessoal. Os resultados apurados nos remetem a análise da questão anterior, e também pode ser indicativo de que os respondentes preferem comunicar-se apenas quando necessário a respeito de tal assunto.

Tabela 24. Falam de esportes ou diversão com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	11,0%	19
Raras vezes	32,0%	55
Algumas vezes	39,0%	67
Muitas vezes	14,5%	25
Sempre	3,5%	6
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 24. Falam de esportes ou diversão com seu superior imediato?

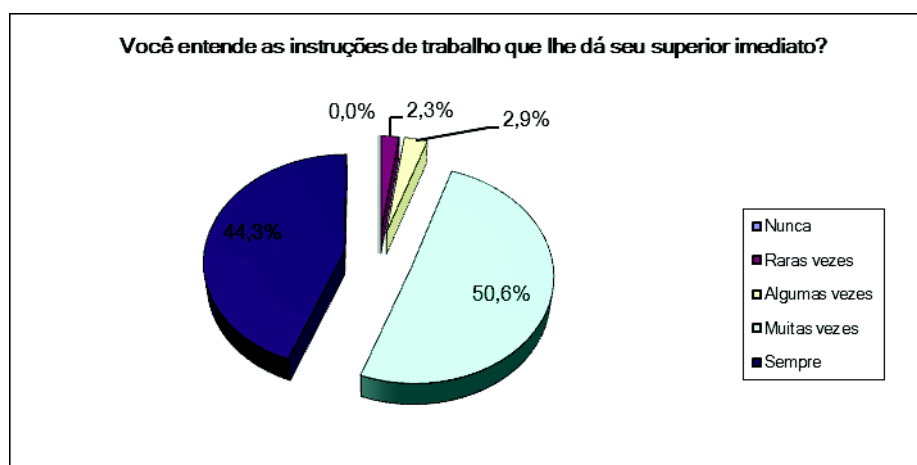


Somente 3,5% dos funcionários falam sempre de esportes ou diversão com seu superior imediato e 39,9% algumas vezes. Enquanto 11% dos entrevistados nunca falam de esportes com seu superior imediato, 32% raras vezes e 14,5% muitas vezes. Os resultados mostram que uma boa parte dos respondentes fala de esportes ou diversão com seu superior imediato, o que pode indicar momentos de descontração.

Tabela 25. Você entende as instruções de trabalho que lhe dá seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,0%	0
Raras vezes	2,3%	4
Algumas vezes	2,9%	5
Muitas vezes	50,6%	88
Sempre	44,3%	77
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 25. Você entende as instruções de trabalho que lhe dá seu superior imediato?

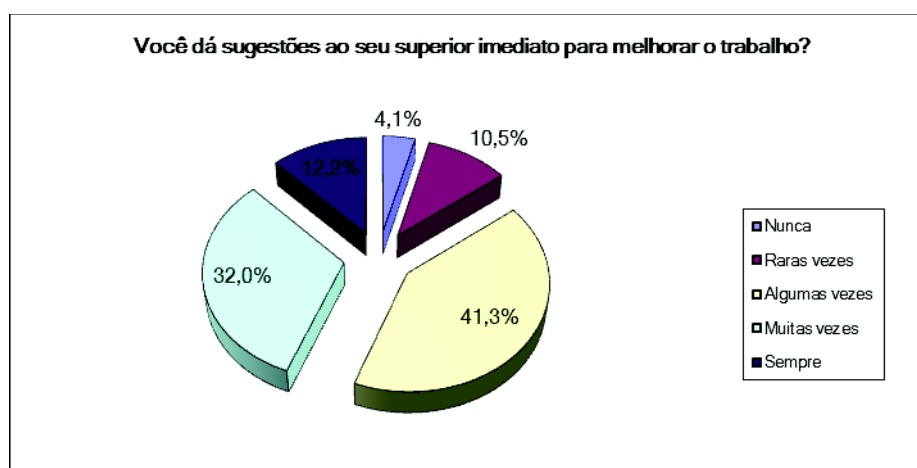


Para o bom desenvolvimento das atividades e execução correta das tarefas, os funcionários precisam conhecer e entender as orientações que lhes são repassadas. Os resultados apurados mostram 50,6% assinalaram muitas vezes entendem as instruções de trabalho que seu superior imediato repassa e 44,3% sempre. Nenhum dos funcionários respondeu que nunca entende. Os resultados apurados podem indicar que as instruções estão sendo passadas de forma clara e objetiva, porém como o maior percentual de respondentes assinalou a opção muitas vezes pode ser um indicativo de alguns pontos ainda necessitam de atenção.

Tabela 26. Você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	4,1%	7
Raras vezes	10,5%	18
Algumas vezes	41,3%	71
Muitas vezes	32,0%	55
Sempre	12,2%	21
Total de questões		172
Não responderam		2

Gráfico 26. Você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho?

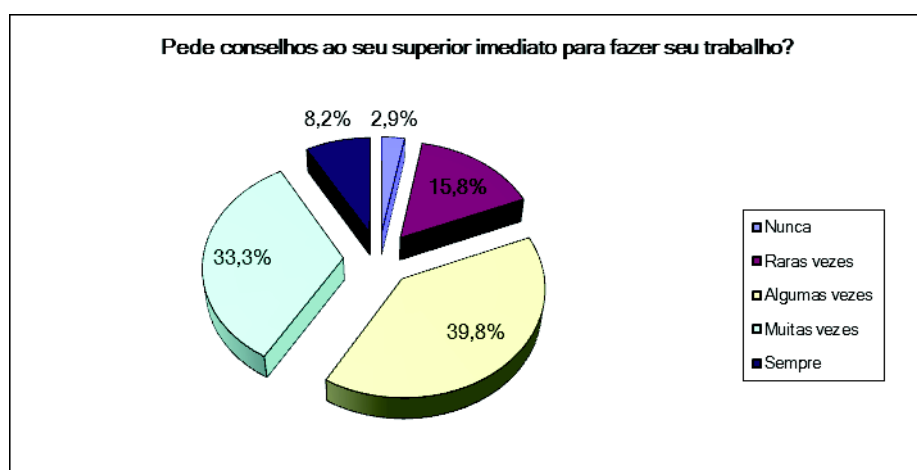


Com relação ao questionamento: se você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho, 4,1% responderam que nunca, 41,3% algumas vezes, 32,% muitas vezes e 12,2% sempre. Na análise dessa questão, percebe-se que o maior percentual foi na opção algumas vezes, mas muitas vezes foi a segunda opção de respostas. Muitas vezes as pessoas têm boas ideias, mas tem receio de expor para seu superior imediato. O papel do líder é ouvir e motivar seus liderados a dar sugestões que possam melhorar o desenvolvimento das atividades.

Tabela 27. Pede conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	2,9%	5
Raras vezes	15,8%	27
Algumas vezes	39,8%	68
Muitas vezes	33,3%	57
Sempre	8,2%	14
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 27. Pede conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho?



Referente a pedir conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho 2,9% responderam que nunca e 8,2% responderam que sempre pedem. O resultado mostra que o maior percentual corresponde a alternativa algumas vezes 39,8%, e logo em seguida 33,3% muitas vezes. O líder deve promover uma aproximação para que o funcionário sinta-se à vontade para pedir conselhos sobre as atividades que desempenha quando se fizer necessário.

Tabela 28. Não está de acordo com seu superior imediato no trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	13,5%	23
Raras vezes	46,2%	79
Algumas vezes	30,4%	52
Muitas vezes	9,4%	16
Sempre	0,6%	1
Total de respostas		171
Não respondidas		3

Gráfico 28. Não está de acordo com seu superior imediato no trabalho?

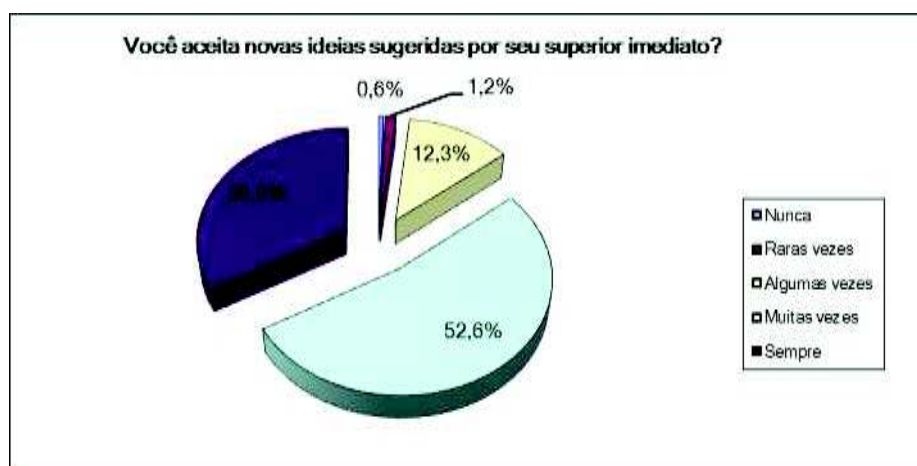


Na apuração dos resultados sobre a questão não está de acordo com seu superior imediato no trabalho os percentuais foram 13,5% nunca, 46,2% raras vezes, 30,4% algumas vezes, 9,4% muitas vezes e 0,6% sempre. Do total de funcionários que participaram da pesquisa, 3 não responderam a questão. Os resultados analisados demonstram que a maioria dos respondentes raras vezes não está de acordo com seu superior imediato. Isso demonstra que estão satisfeitos com seus líderes, porém alguns aspectos ainda precisam ser melhorados.

Tabela 29. Você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	1,2%	2
Algumas vezes	12,3%	21
Muitas vezes	52,6%	90
Sempre	33,3%	57
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 29. Você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato?

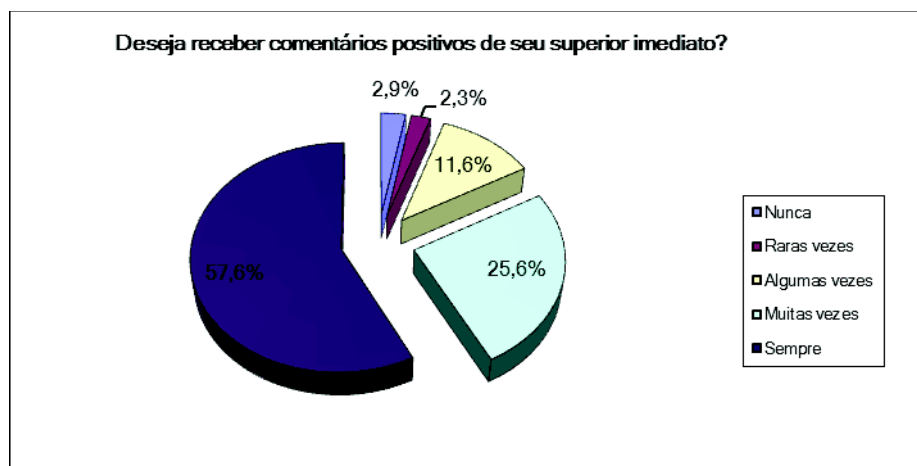


Aceitar opiniões e desenvolver novas ideias pode facilitar a rotina de trabalho. Na apuração dos resultados da pergunta você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato obtivemos 0,6% representando 1 funcionário respondeu que nunca aceita, 1,2% raras vezes, 12,3% algumas vezes, 52,6% muitas vezes e 33,3% sempre. Os resultados apurados remetem a grau razoável dos respondentes que aceitam ideias propostas pelo superior imediato muitas vezes, sendo sempre a resposta com o segundo maior percentual obtido. Tal fato pode indicar que os funcionários estão abertos a novas propostas.

Tabela 30. Deseja receber comentários positivos de seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	2,9%	5
Raras vezes	2,3%	4
Algumas vezes	11,6%	20
Muitas vezes	25,6%	44
Sempre	57,6%	99
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 30. Deseja receber comentários positivos de seu superior imediato?



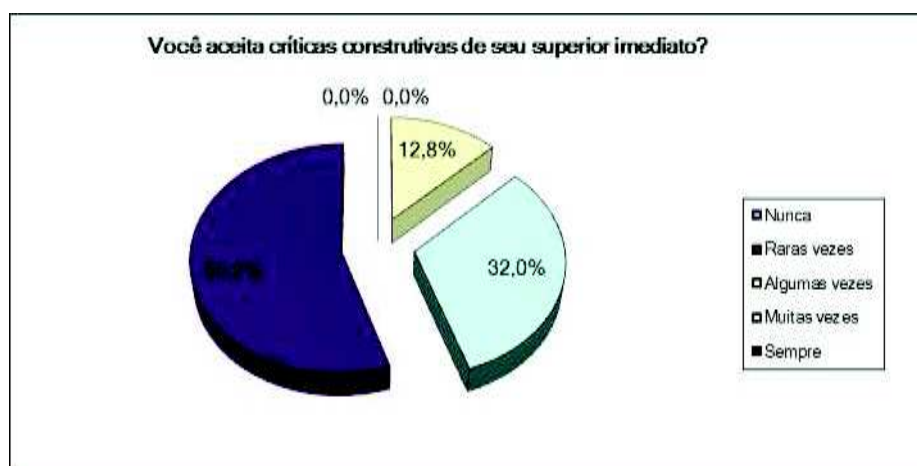
Com relação à questão: deseja receber comentários positivos de seu superior imediato, 57,6% dos funcionários responderam que sempre, 2,9% responderam que nunca, 2,3% raras vezes, 11,6% algumas vezes e 25,6% muitas vezes. Conforme mostram os resultados, a maioria dos respondentes escolheu a opção sempre. Comentários positivos são motivadores para que os funcionários sintam-se valorizados e desempenhem suas atividades com mais afinco.



Tabela 31. Você aceita críticas construtivas de seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,0%	0
Raras vezes	0,0%	0
Algumas vezes	12,8%	22
Muitas vezes	32,0%	55
Sempre	55,2%	95
Total de respostas		172
Não respondidas		2

Gráfico 31. Você aceita críticas construtivas de seu superior imediato?

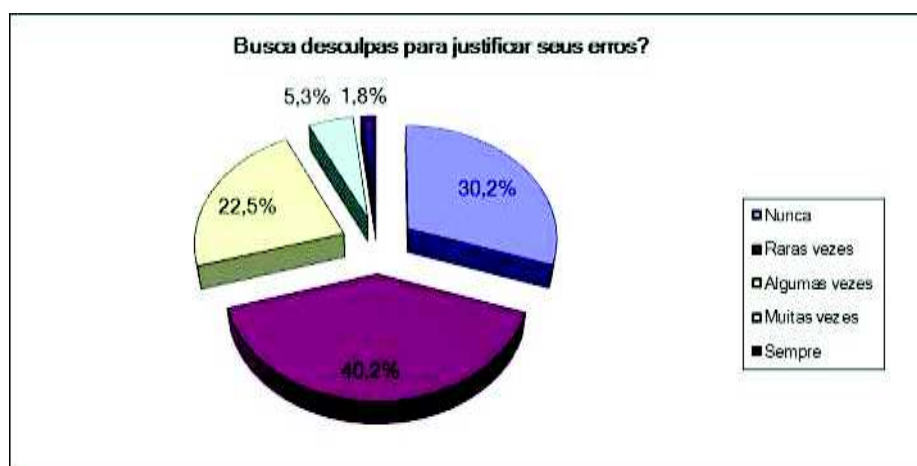


Mesmo as críticas construtivas nem sempre são aceitas com facilidade pelas pessoas. O resultado apurado na questão: você aceita críticas construtivas de seu superior imediato, mostra que as opções nunca e raras vezes ficaram com 0% de escolha pelos funcionários que responderam à pesquisa. Sendo assim, 12,8% responderam algumas vezes, 32% muitas vezes e 55,2% responderam que sempre. Os resultados apontam a opção sempre com 55,2% foi a mais assinalada pelos respondentes. Tal fato pode ser indicativo de que os subordinados aceitam as críticas construtivas como *feedback* para melhorar seu desempenho.

Tabela 32. Busca desculpas para justificar seus erros?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	30,2%	51
Raras vezes	40,2%	68
Algumas vezes	22,5%	38
Muitas vezes	5,3%	9
Sempre	1,8%	3
Total de respostas		169
Não responderam		5

Gráficos 32. Busca desculpas para justificar seus erros?

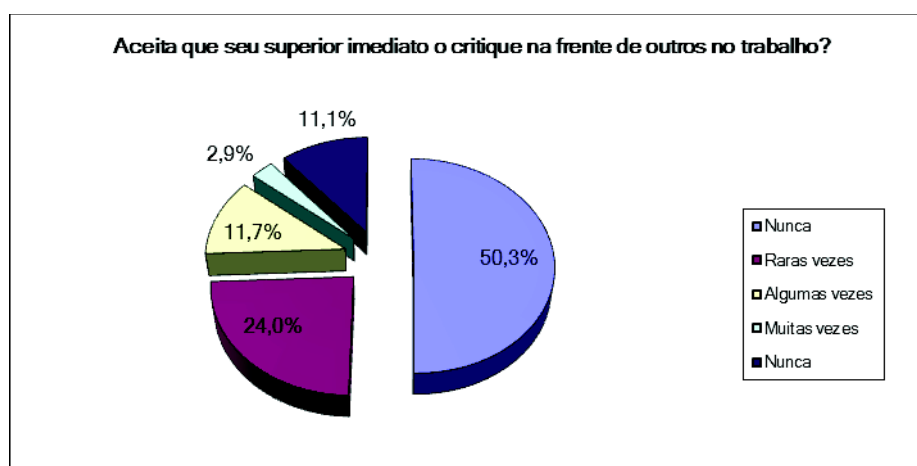


Não raro nos deparamos com pessoas que buscam desculpas para justificar seus erros. A análise dos resultados da pergunta: se busca desculpas para justificar seus erros, 30,2% responderam que nunca, 40,2% raras vezes e 1,8% sempre, cinco funcionários deixaram de responder a questão. A análise dos resultados aponta que o maior percentual foi a opção raras vezes. Contudo merece atenção o fato de que um percentual significativo dos respondentes assinalou a opção algumas vezes.

Tabela 33. Aceita que seu superior imediato o critique na frente de outros no trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	50,3%	86
Raras vezes	24,0%	41
Algumas vezes	11,7%	20
Muitas vezes	2,9%	5
Nunca	11,1%	19
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 33. Aceita que seu superior imediato o critique na frente de outros no trabalho?

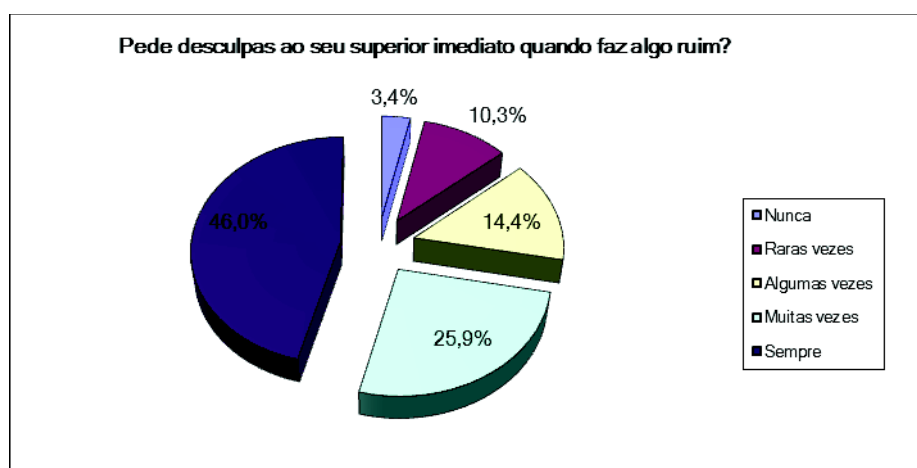


Na questão 33 foi perguntado aos funcionários se aceitam ser criticados por seu superior imediato na frente dos outros no trabalho, sendo que 50,3% dos respondentes escolheram nunca e 11,1% sempre. Mesmo as críticas construtivas, sempre que possível devem ser evitadas quando a equipe estiver reunida. Criticar um funcionário na frente dos colegas, clientes, fornecedores pode fazer com que se sintam diminuídos. Essa prática necessita ser evitada pelo superior imediato.

Tabela 34. Pede desculpas ao seu superior imediato quando faz algo ruim?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	3,4%	6
Raras vezes	10,3%	18
Algumas vezes	14,4%	25
Muitas vezes	25,9%	45
Sempre	46,0%	80
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 34. Pede desculpas ao seu superior imediato quando faz algo ruim?



Pedir desculpas quando faz algo ruim para muitas pessoas é difícil, pois acreditam ser sinal de fraqueza. Porém, os resultados mostram que apenas 3,4% dos funcionários que responderam disseram que nunca e 46% sempre pedem desculpas ao superior imediato quando faz algo de ruim. A análise dos resultados mostra que a maioria dos respondentes pede desculpas ao superior imediato quando faz algo ruim, o que pode indicar que se sentem responsáveis pelo que fazem e quando cometem algum erro.

Tabela 35. Expressa seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,2%	2
Raras vezes	8,7%	15
Algumas vezes	23,8%	41
Muitas vezes	37,8%	65
Sempre	28,5%	49
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 35. Expressa seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato?

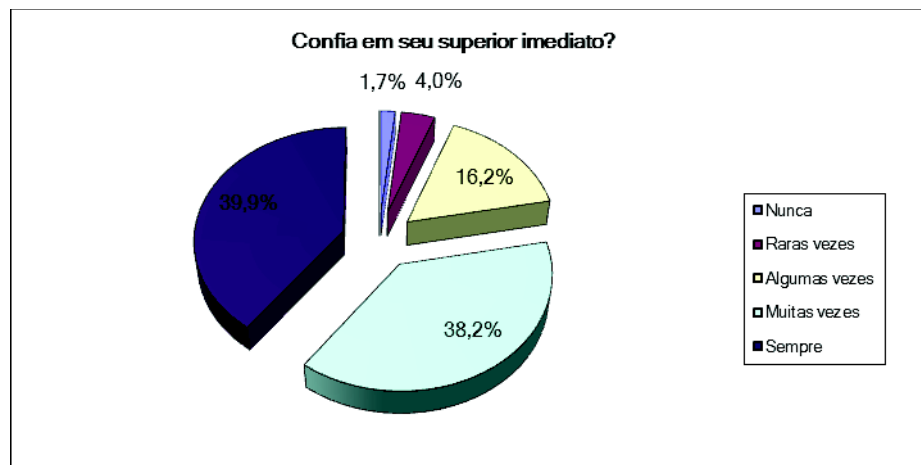


Sobre expressar seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato, apenas 1,2% dos entrevistados responderam que nunca, 37,8% muitas vezes e 28,5% sempre. O resultado apurado na questão aponta o maior percentual na opção muitas vezes expressam seu ponto de vista, suas necessidades e expectativas. Cabe ressaltar um percentual significativo de respondentes que assinalaram a opção raras vezes, o que pode indicar que nem sempre se sentem à vontade para falar. Tal fato merece atenção, pois pode ser indicativo que estejam desmotivadas.

Tabela 36. Confia em seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,7%	3
Raras vezes	4,0%	7
Algumas vezes	16,2%	28
Muitas vezes	38,2%	66
Sempre	39,9%	69
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 36. Confia em seu superior imediato?

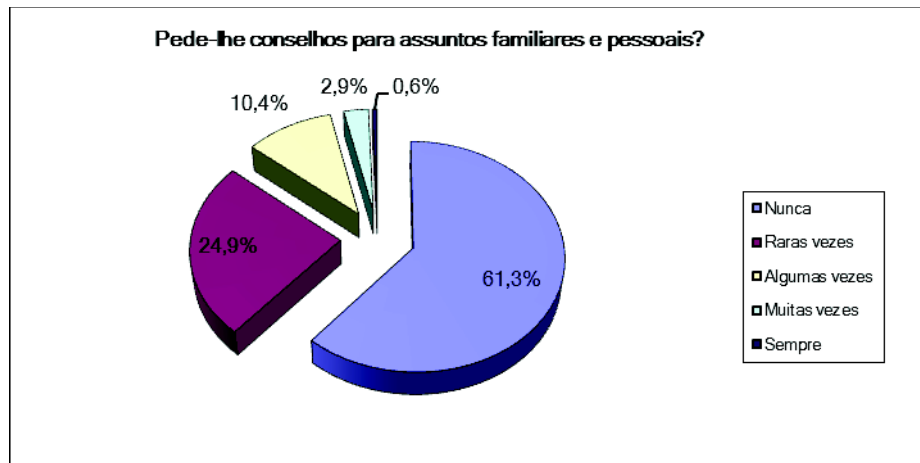


A confiança é um fator motivador para que os funcionários cumpram seu papel na organização. Os resultados apurados mostram que apenas 1,7% dos funcionários que a pesquisa assinalou a opção nunca, 38,2% muitas vezes e 39,9% sempre. Porém, 16,2% dos respondentes disseram que algumas vezes confiam, 4% raras vezes e 1,7% sempre. Esse ponto necessita de atenção, pode indicar que alguma informação ou orientação não esteja sendo repassada ou entendida de forma clara para esse percentual de respondentes.

Tabela 37. Pede-lhe conselhos para assuntos familiares e pessoais?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	61,3%	106
Raras vezes	24,9%	43
Algumas vezes	10,4%	18
Muitas vezes	2,9%	5
Sempre	0,6%	1
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 37. Pede-lhe conselhos para assuntos familiares e pessoais?

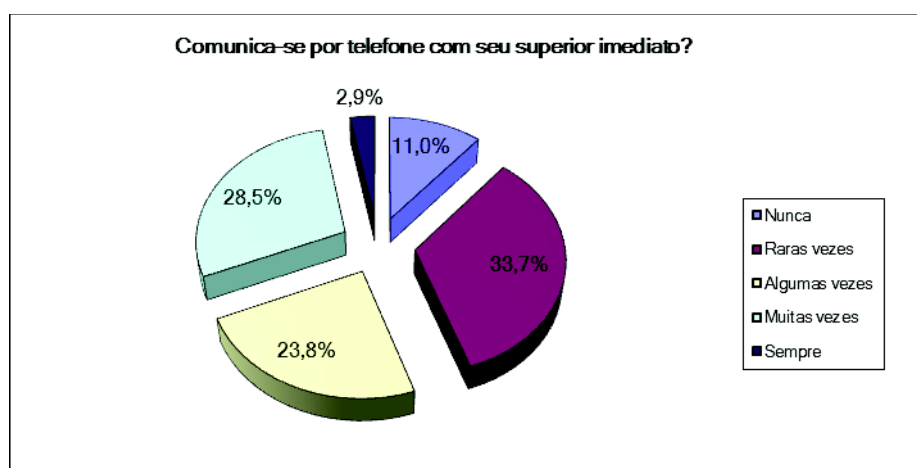


Apesar de passar a terça parte do dia no trabalho, muitas pessoas não desenvolvem nenhum laço afetivo. Talvez esse seja o indicativo de que 61,3% o que representa a maioria dos entrevistados não conversa com seus superior imediato sobre assuntos pessoais e apenas 0,6% diz sempre falar. A apuração do resultado remete às questões 22 e 23, e pode ser indicativo que os subordinados preferem não tratar de assuntos pessoais ou familiares no trabalho.

Tabela 38. Comunica-se por telefone com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	11,0%	19
Raras vezes	33,7%	58
Algumas vezes	23,8%	41
Muitas vezes	28,5%	49
Sempre	2,9%	5
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 38. Comunica-se por telefone com seu superior imediato?



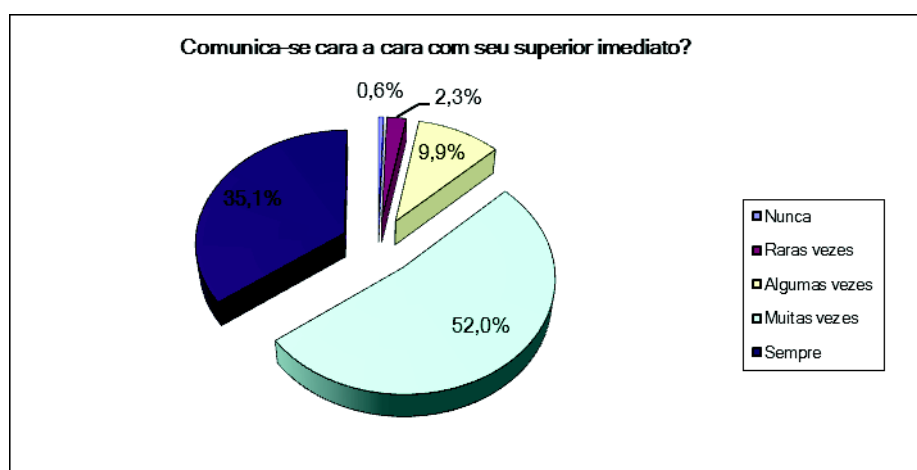
Na questão 40, a pergunta foi comunica-se por telefone com seu superior imediato, sendo que 33,7% responderam raras vezes e apenas 2,9% sempre. O maior percentual apurado no resultado foi raras vezes levando em consideração que as agências com equipes menores, contudo aparecem percentuais significativos nas opções algumas vezes e muitas vezes o que pode ser indicativo de que exercem suas atividades em unidades maiores. Ou pode ocorrer ainda em situações onde por motivos de trabalho, tais como: reuniões, treinamentos, visitas a clientes, não se encontra na unidade a qual pertence. Sendo assim, em algumas situações torna-se necessário a comunicação por telefone para otimizar o desenvolvimento das atividades.



Tabela 39. Comunica-se cara a cara com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	2,3%	4
Algumas vezes	9,9%	17
Muitas vezes	52,0%	89
Sempre	35,1%	60
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 39. Comunica-se cara a cara com seu superior imediato?

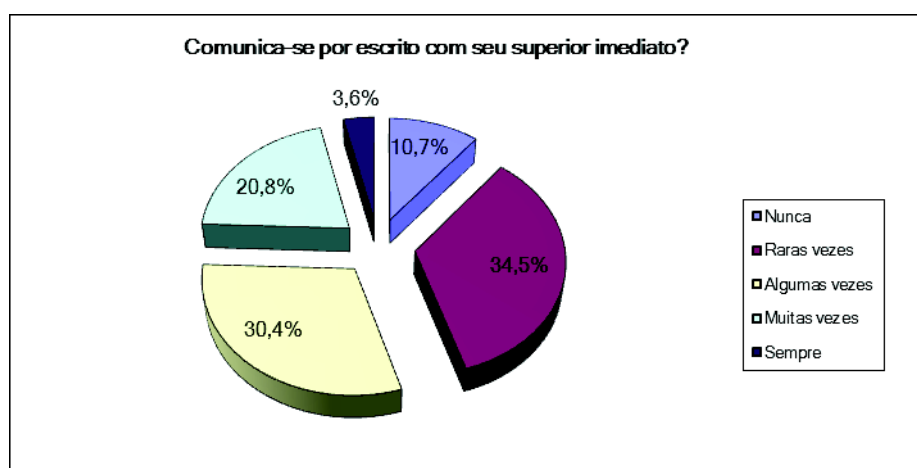


A apuração dos resultados da questão mostra que 52,5% muitas vezes comunicam-se cara a cara com seu superior imediato, 35,1% sempre e apenas 0,6% nunca. O resultado apurado pode ser indicativo de proximidade com o superior imediato facilita o contato direto com o subordinado.

Tabela 40. Comunica-se por escrito com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	10,7%	18
Raras vezes	34,5%	58
Algumas vezes	30,4%	51
Muitas vezes	20,8%	35
Sempre	3,6%	6
Total de respostas		168
Não responderam		6

Gráfico 40. Comunica-se por escrito com seu superior imediato?

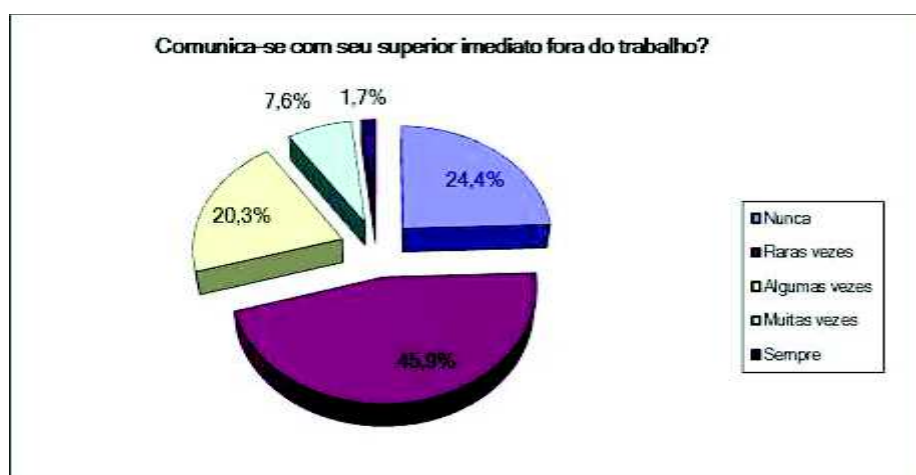


Na apuração do resultado da questão 42 comunica-se por escrito com seu superior imediato 10,7% responderam que nunca, 34,5% raras vezes, 30,4% algumas vezes, 20,8% muitas vezes e apenas 3,6% sempre. O resultado pode indicar que algumas vezes existe a necessidade de comunicar-se por escrito para passar ou receber instruções e informações.

Tabela 41. Comunica-se com seu superior imediato fora do trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	24,4%	42
Raras vezes	45,9%	79
Algumas vezes	20,3%	35
Muitas vezes	7,6%	13
Sempre	1,7%	3
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 41. Comunica-se com seu superior imediato fora do trabalho?



A apuração dos resultados mostra que 24,4% nunca se comunicam com o seu superior imediato fora do trabalho, 45,9% raras vezes e apenas 1,7% respondeu que sempre se comunica. Alguns motivos pessoais podem tornar necessário que ocorra a comunicação com o superior imediato fora do trabalho, por exemplo: doenças do funcionário ou do familiar, impedimentos para chegar a tempo no trabalho, etc.

Tabela 42. Você usa a ordem hierárquica no trabalho quando tem que comunicar assuntos relativos ao trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,7%	3
Raras vezes	7,5%	13
Algumas vezes	16,7%	29
Muitas vezes	39,7%	69
Sempre	34,5%	60
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 42. Você usa a ordem hierárquica no trabalho quando tem que comunicar assuntos relativos ao trabalho?

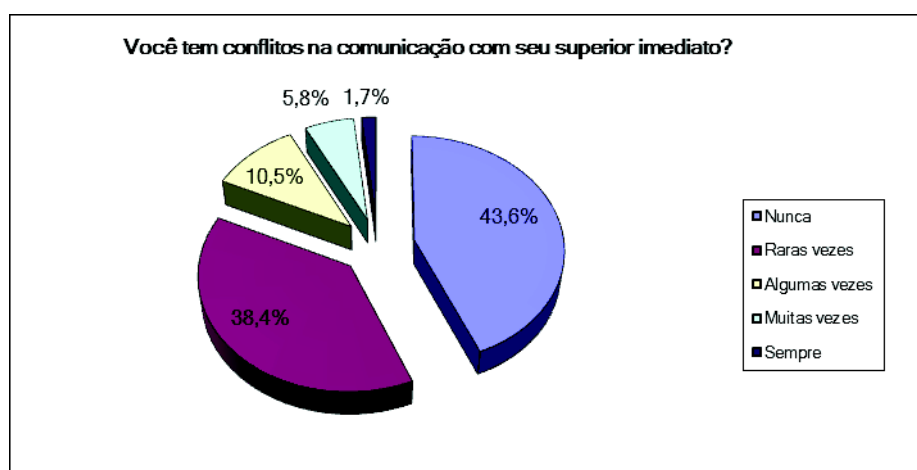


Usar a ordem hierárquica no trabalho é importante, pois ajuda a organizar o fluxo de comunicação. Os resultados mostram nessa questão 1,7% responderam que nunca usam a hierarquia para comunicar assuntos de trabalho, 39,7% muitas vezes e 34,7% sempre. Os respondentes em sua maioria assinalaram as opções muitas vezes e sempre. Tal fato pode ser indicativo de que respeitam o superior imediato e acreditam ser correto de mantê-lo informado de todos os assuntos referentes ao trabalho.

Tabela 43. Você tem conflitos na comunicação com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	43,6%	75
Raras vezes	38,4%	66
Algumas vezes	10,5%	18
Muitas vezes	5,8%	10
Sempre	1,7%	3
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 43. Você tem conflitos na comunicação com seu superior imediato?

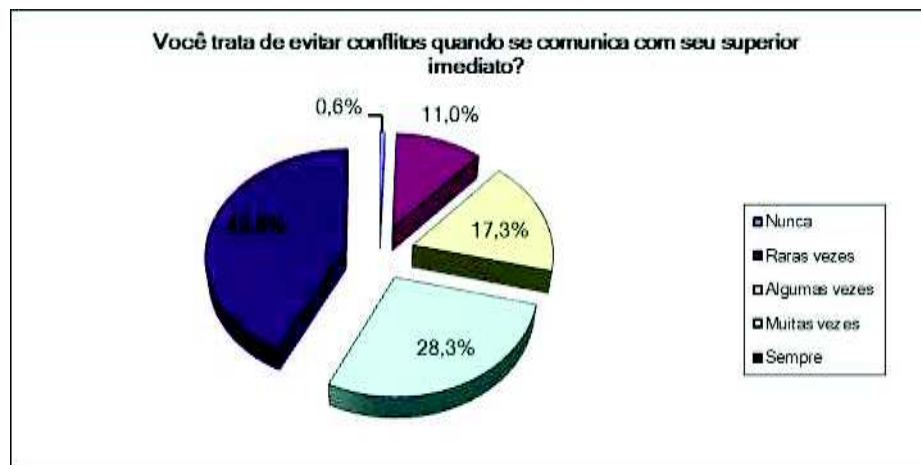


Os conflitos na comunicação decorrem de ruídos, barreiras de comunicação, diferenças culturais, de valores ou crenças. Os resultados apontados nessa questão mostram que 43,6% dos respondentes nunca têm conflitos de comunicação com seu superior imediato, 38,4% raras vezes, 5,8% muitas vezes e 1,7% sempre. Percebe-se que uma parcela significativa de respondentes marcou a opção muitas vezes. Sendo assim, pode se dizer que existem indicativos de que ocorram algumas interferências que possam estar atrapalhando o processo de comunicação entre subordinados e seu superior imediato.

Tabela 44. Você trata de evitar conflitos quando se comunica com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	0,6%	1
Raras vezes	11,0%	19
Algumas vezes	17,3%	30
Muitas vezes	28,3%	49
Sempre	42,8%	74
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 44. Você trata de evitar conflitos quando se comunica com seu superior imediato?

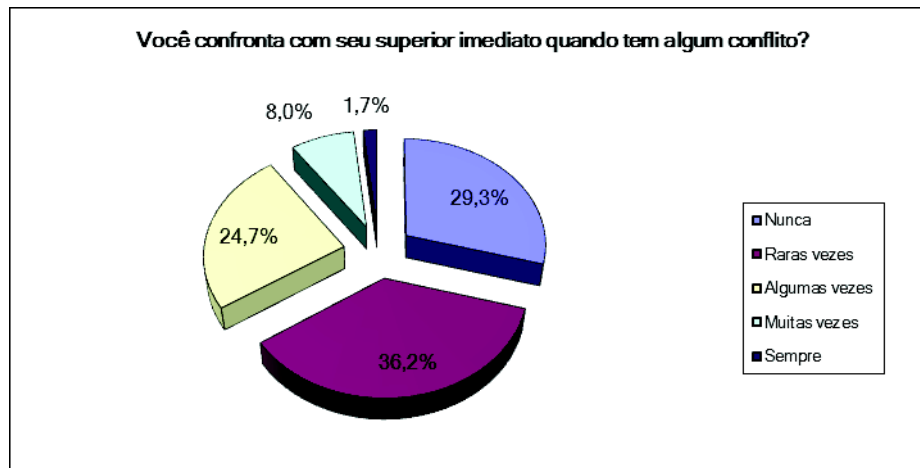


Para evitar conflitos é necessário tentar eliminar as barreiras que interferem na comunicação. Na apuração dos resultados 42,8% responderam que sempre trata de evitar conflitos quando se comunica com seu superior imediato e apenas 0,6% nunca. A apuração do resultado mostra que os funcionários sempre tentam evitar os conflitos, o que pode indicar que gostam de manter um clima de entendimento e harmonia com seu superior imediato. Contudo uma parcela significativa de respondentes assinalaram a opção raras vezes. Tal fato merece atenção.

Tabela 45. Você confronta com seu superior imediato quando tem algum conflito?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	29,3%	51
Raras vezes	36,2%	63
Algumas vezes	24,7%	43
Muitas vezes	8,0%	14
Sempre	1,7%	3
Total de repostas		174
Não responderam		0

Gráfico 45. Você confronta com seu superior imediato quando tem algum conflito?

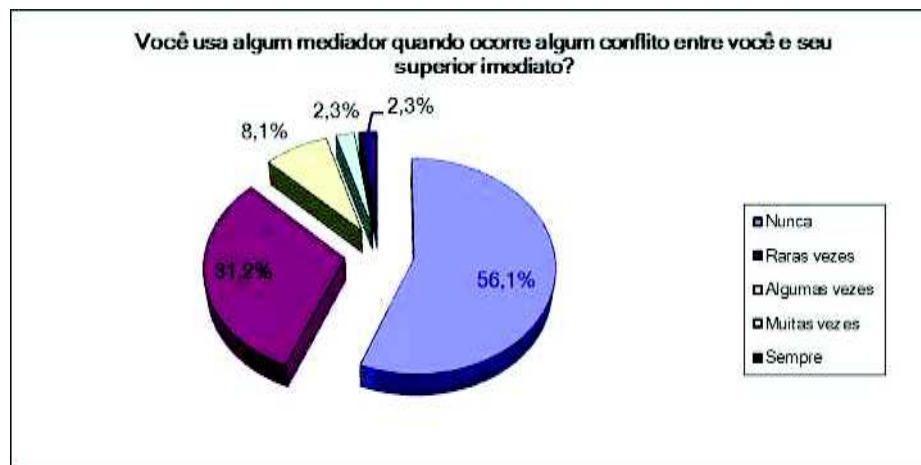


Confrontos e enfrentamentos prejudicam a comunicação com seu superior imediato. Referente à questão, 36,2% dos respondentes disseram que raras vezes confronta o superior imediato quando tem conflitos, 29,3% nunca, 24,7% e 1,7% sempre. A apuração dos resultados mostra que o maior percentual de respostas foi raras vezes, porém um percentual significativo, 8% dos respondentes diz que muitas vezes confronta seu superior imediato quando ocorrem conflitos. Esse ponto pode indicar que ocorrem algumas interferências no processo de comunicação entre subordinado e superior imediato. Tal fato merece atenção.

Tabela 46. Você usa algum mediador quando ocorre algum conflito entre você e seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	56,1%	97
Raras vezes	31,2%	54
Algumas vezes	8,1%	14
Muitas vezes	2,3%	4
Sempre	2,3%	4
Todas as respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 46. Você usa algum mediador quando ocorre algum conflito entre você e seu superior imediato?



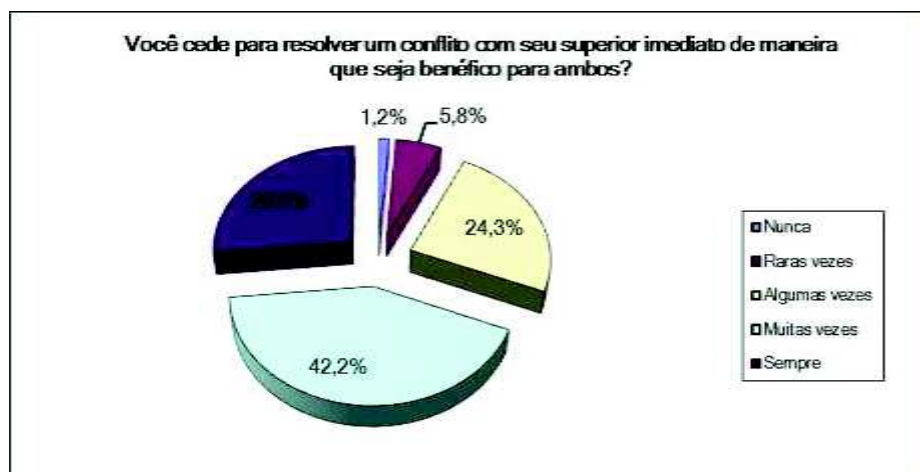
Algumas pessoas sentem-se mais seguras com o apoio de outros colegas ou até mesmo profissionais especializados para resolver determinadas situações. Na apuração dos resultados, a maioria dos funcionários que responderam à questão, 56,1% assinalou a resposta nunca usa mediador quando ocorre um conflito entre você e seu superior imediato e 31,2% raras vezes. Tal fato pode indicar que existe uma relação de cordialidade e flexibilidade entre funcionários e superior imediato.



Tabela 47. Você cede para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que seja benéfico para ambos?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,2%	2
Raras vezes	5,8%	10
Algumas vezes	24,3%	42
Muitas vezes	42,2%	73
Sempre	26,6%	46
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 47. Você cede para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que seja benéfico para ambos?

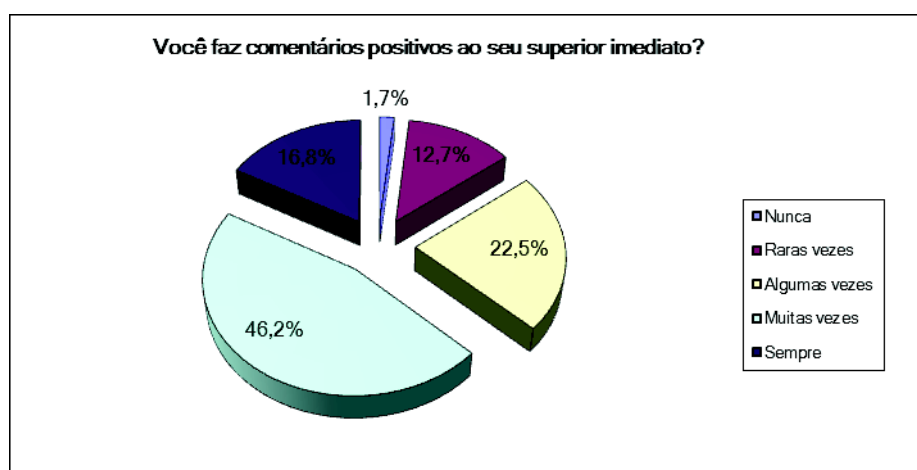


Ceder pode significar ganhos para os dois lados. Na apuração dos resultados, 1,2% responderam que nunca cedem para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que ambos saiam ganhando, 42,2% marcaram a opção algumas vezes e 26,6% sempre. Contudo, uma parcela significativa de respondentes marcou algumas vezes, isso pode ser um indicativo que é preciso mais flexibilidade. Sendo assim, tal posicionamento necessita de atenção.

Tabela 48. Você faz comentários positivos ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,7%	3
Raras vezes	12,7%	22
Algumas vezes	22,5%	39
Muitas vezes	46,2%	80
Sempre	16,8%	29
Total de respostas		173
Total de respostas		1

Gráfico 48. Você faz comentários positivos ao seu superior imediato?

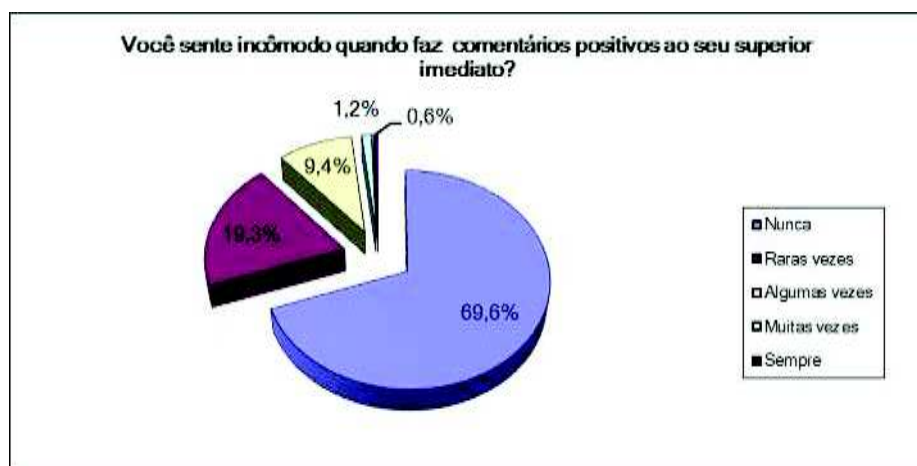


Comentários positivos são sempre bem vindos, são motivadores e incentivadores. A análise dos resultados mostra que 22,5% dos respondentes disseram que algumas vezes fazem comentários positivos ao superior imediato, 46,2% responderam que muitas vezes fazem comentários positivos ao seu superior imediato, 16,8% responderam que sempre e 1,7% nunca.

Tabela 49. Você sente incômodo quando faz comentários positivos ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	69,6%	119
Raras vezes	19,3%	33
Algumas vezes	9,4%	16
Muitas vezes	1,2%	2
Sempre	0,6%	1
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 49. Você sente incômodo quando faz comentários positivos ao seu superior imediato?

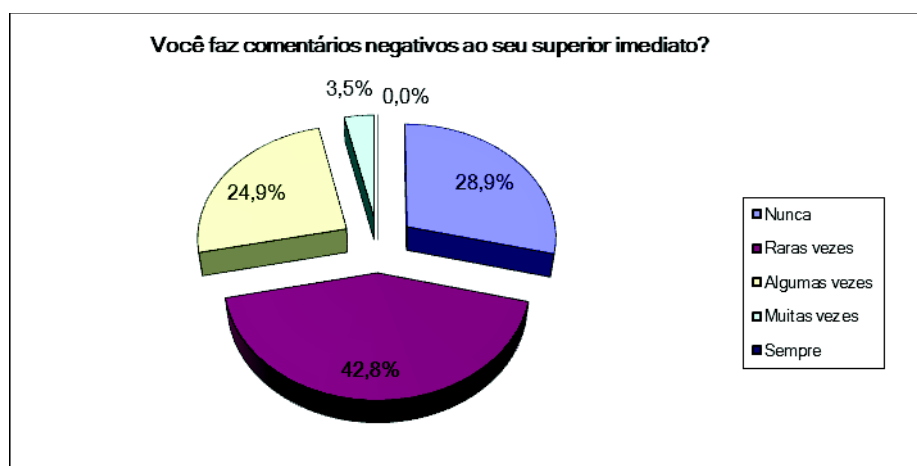


Algumas pessoas sentem-se bem à vontade para fazer comentários positivos com seu superior imediato. O resultado mostra que do total de respondentes, 69,6% nunca se sentem incomodados em comentários positivos com seu superior imediato e apenas 0,6% assinalaram a opção sempre. Esse fato pode ser indicativo de que os funcionários também gostam de ouvir comentários positivos de seu superior imediato.

Tabela 50. Você faz comentários negativos ao seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	28,9%	50
Raras vezes	42,8%	74
Algumas vezes	24,9%	43
Muitas vezes	3,5%	6
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 50. Você faz comentários negativos ao seu superior imediato?

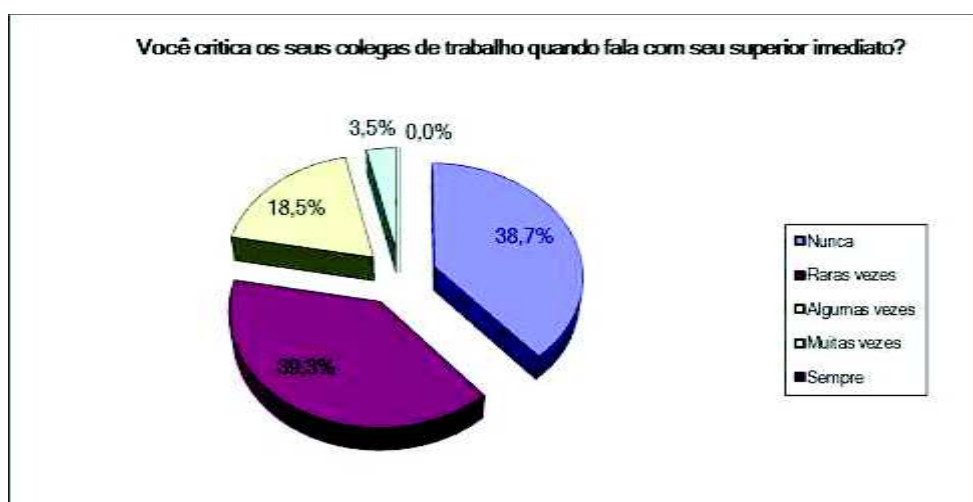


Comentários negativos também podem ser feitos, pois nem sempre tudo corre da maneira desejada. Os resultados apurados mostram que 28,9% nunca fazem comentários negativos ao seu superior imediato, 42,8% faz raras vezes e 24,9% algumas vezes. Os percentuais apurados nessa questão podem indicar que as respondentes também não gostam de ouvir comentários negativos a seu respeito.

Tabela 51. Você critica os seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	38,7%	67
Raras vezes	39,3%	68
Algumas vezes	18,5%	32
Muitas vezes	3,5%	6
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 51. Você critica os seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato?

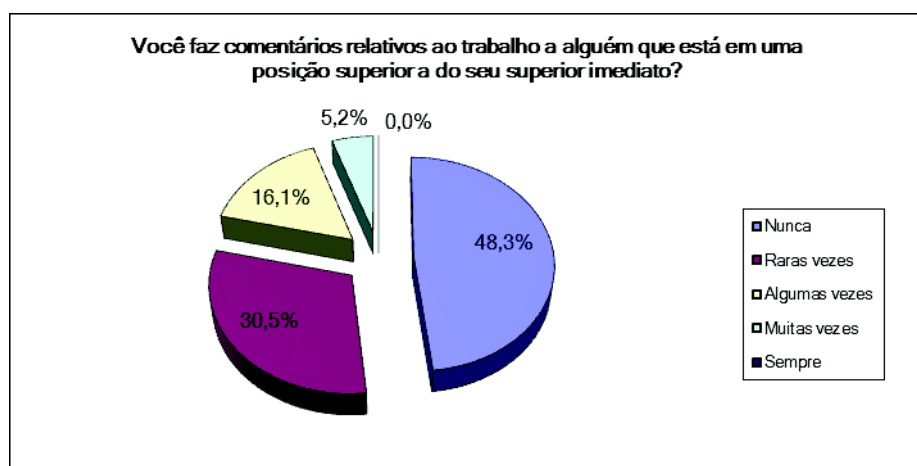


Sempre que algo não estiver de acordo, o correto seria que as partes envolvidas conversassem entre si tentando melhorar o relacionamento entre colegas e, se necessário, discutir o assunto juntamente com o superior imediato. Os resultados dessa questão mostram que 38,7% nunca critica seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato, 39,3% raras vezes. Observou-se que uma parcela significativa de respondentes assinalaram a opção algumas vezes. O assunto merece atenção, pois pode gerar um clima de desconfiança e conflito nos membros da equipe.

Tabela 52. Você faz comentários relativos ao trabalho a alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	48,3%	84
Raras vezes	30,5%	53
Algumas vezes	16,1%	28
Muitas vezes	5,2%	9
Sempre	0,0%	0
Total de respostas		174
Não responderam		0

Gráfico 52. Você faz comentários relativos ao trabalho a alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato?

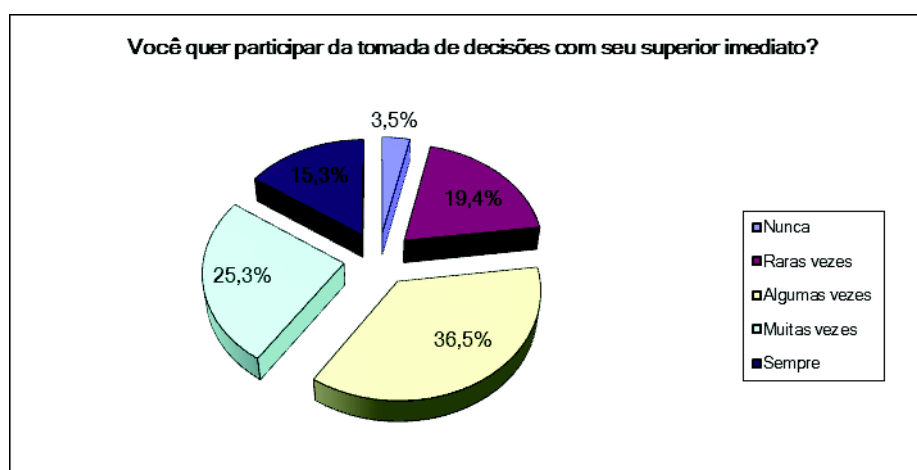


A hierarquia deve ser respeitada. Analisando os resultados apresentados 48,3%, dos respondentes disseram que nunca fazem comentários relativos ao seu trabalho com alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato e 30,5% responderam que raras vezes e nenhum dos respondentes assinalou a opção sempre. Os resultados apresentados podem indicar que a maioria dos respondentes respeita a hierarquia e prefere tratar dos assuntos relativos ao seu trabalho diretamente com seu superior imediato.

Tabela 53. Você quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	3,5%	6
Raras vezes	19,4%	33
Algumas vezes	36,5%	62
Muitas vezes	25,3%	43
Sempre	15,3%	26
Total de respostas		170
Não responderam		4

Gráfico 53. Você quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato?



Participar da tomada de decisões pode significar aprendizado, crescimento pessoal e profissional. O resultado apurado revela que 36,5% quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato, 23,5% muitas vezes e 15,3% sempre. Esse fato pode indicar que os funcionários querem participar da tomada de decisões conjuntamente com o seu superior imediato.

Tabela 54. Você diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	21,1%	36
Raras vezes	32,7%	56
Algumas vezes	32,7%	56
Muitas vezes	12,3%	21
Sempre	1,2%	2
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 54. Você diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões?



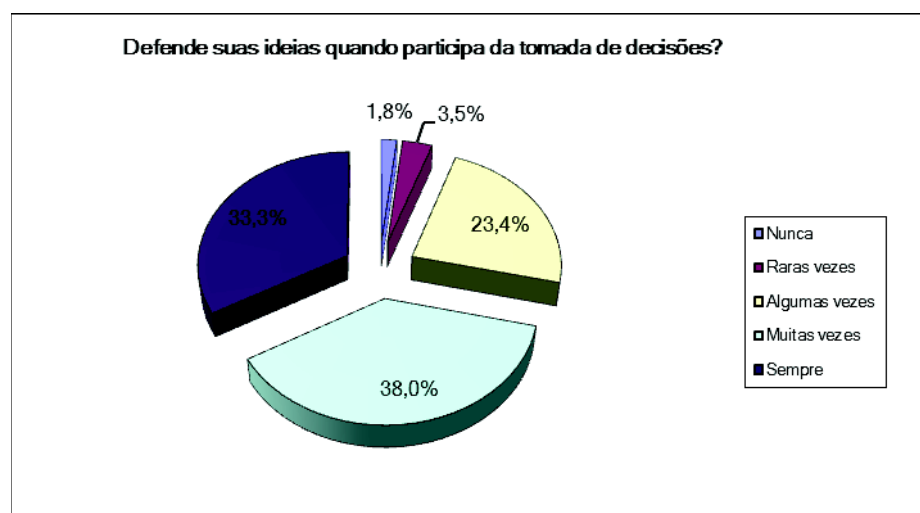
Conhecimento e experiência somados podem ajudar a tomar decisões assertivas. O resultado da apuração dessa questão mostra que 32,7% raras vezes diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões e 32,7% algumas vezes. Contudo, uma parcela significativa de respondentes assinalou a opção muitas vezes, o que pode indicar que gostariam de opinar sobre a tomada de decisões.



Tabela 55. Defende suas ideias quando participa da tomada de decisões?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,8%	3
Raras vezes	3,5%	6
Algumas vezes	23,4%	40
Muitas vezes	38,0%	65
Sempre	33,3%	57
Total de respostas		171
Não responderam		3

Gráfico 55. Defende suas ideias quando participa da tomada de decisões?

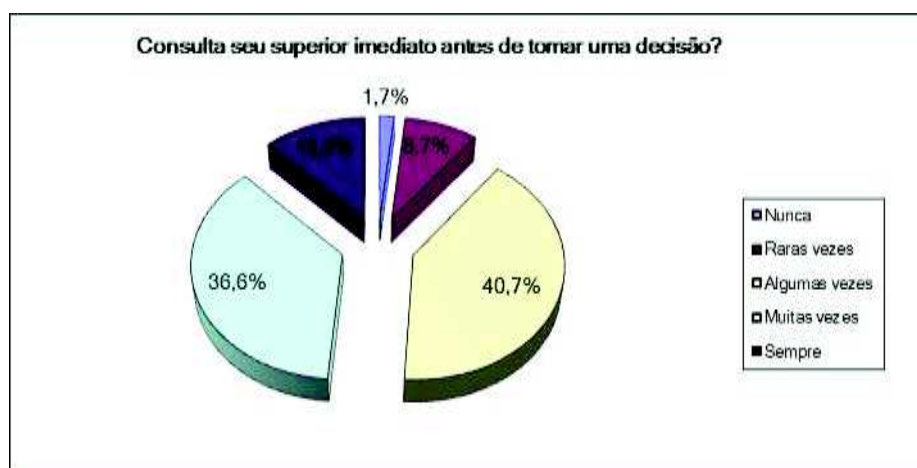


Como já mencionado anteriormente nas questões 53 e 54, incentivar os funcionários da equipe a participarem do processo de tomada de decisão são pontos motivadores para quem busca o crescimento pessoal e profissional dentro de uma organização. Os resultados apurados demonstram que 38% dos respondentes disseram que defendem suas ideias quando participam da tomada de decisões e 33,3% sempre defendem. Tal fato pode ser indicativo de que acreditam que suas ideias possam de algum modo melhorar o seu trabalho.

Tabela 56. Consulta seu superior imediato antes de tomar uma decisão?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,7%	3
Raras vezes	8,7%	15
Algumas vezes	40,7%	70
Muitas vezes	36,6%	63
Sempre	12,2%	21
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 56. Consulta seu superior imediato antes de tomar uma decisão?

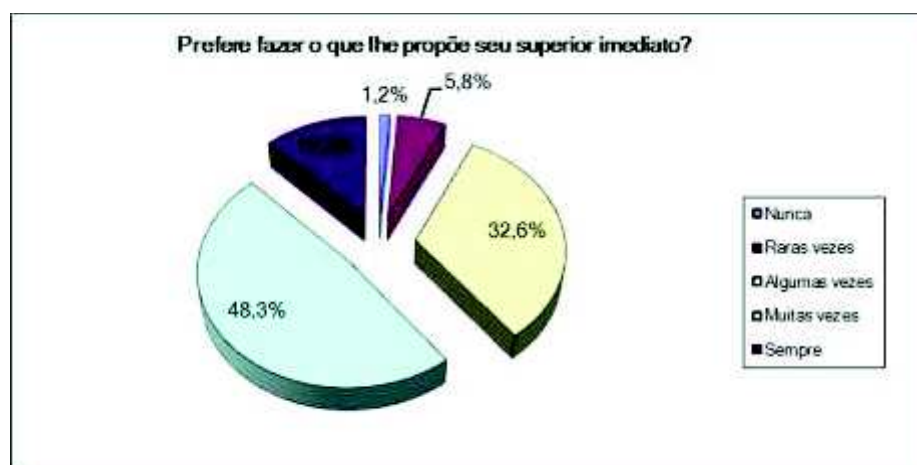


Considerando que o superior imediato é responsável por sua equipe e pelos atos praticados pelos funcionários que a compõem, necessariamente precisa ser informado das decisões tomadas. A apuração de resultado mostra que o maior percentual 40,7% foi a alternativa algumas vezes, 36,6% muitas vezes e 1,7% nunca consulta. É relevante comentar que existem alguns superiores imediatos que são subordinados a outros de maior nível e que em alguns momentos, assuntos que dizem respeito a decisões que envolvem a sua equipe, terão que ser resolvidos pelo responsável do setor. Desse modo, percentual considerado que assinalou algumas vezes pode indicar que os respondentes são subordinados a outros de nível superior, pois não foi definida a posição que o funcionário ocupa para responder a pesquisa.

Tabela 57. Prefere fazer o que lhe propõe seu superior imediato?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	1,2%	2
Raras vezes	5,8%	10
Algumas vezes	32,6%	56
Muitas vezes	48,3%	83
Sempre	12,2%	21
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 57. Prefere fazer o que lhe propõe seu superior imediato?



Algumas pessoas preferem fazer o que seu superior imediato lhes propõe, não interferindo ou sugerindo modos diferentes de executar alguma tarefa ou até mesmo desenvolver outras atividades. Os resultados apurados indicam que a maioria dos respondentes, 48,3% assinalou a opção muitas vezes e apenas 1,2% nunca. Porém os resultados apontam que 32,6% algumas vezes e 5,8% raras vezes preferem fazer o que seu superior imediato lhes propõe. Tal fato pode ser indicativo de que essa parcela de funcionários gostaria de executar suas tarefas ou desenvolver suas atividades de um modo diferente do que o proposto pelo seu superior imediato.

Tabela 58. A origem étnica do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	85,0%	147
Raras vezes	8,7%	15
Algumas vezes	4,6%	8
Muitas vezes	0,0%	0
Sempre	1,7%	3
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 58. A origem étnica do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

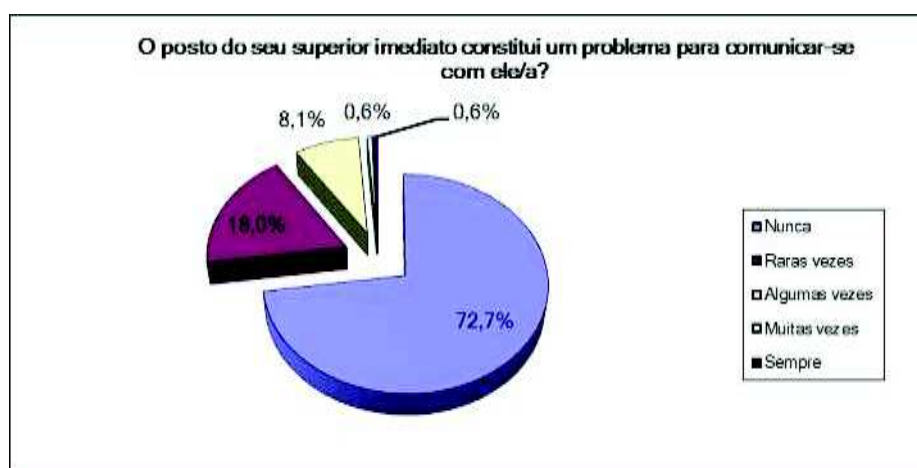


Fator importante quanto à análise dessa questão refere-se ao fato de ela ter uma rede de agências significativas localizadas no estado e fora dele. Mesmo assim, os resultados apurados mostram que 85%, no que se refere à mudança no estilo de comunicação devido à origem étnica de seu superior, assinalaram a opção nunca e apenas 1,7% sempre. Esse resultado pode indicar que existe integração de culturas entre os funcionários atuantes na rede de agências.

Tabela 59. O posto do seu superior imediato constitui um problema para comunicar-se com ele/a?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	72,7%	125
Raras vezes	18,0%	31
Algumas vezes	8,1%	14
Muitas vezes	0,6%	1
Sempre	0,6%	1
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 59. O posto do seu superior imediato constitui um problema para comunicar-se com ele/a?



O posto que o superior imediato ocupa, não necessariamente é um limitador para que a comunicação ocorra. Na apuração de resultados 72,7% responderam que o posto ocupado por seu superior imediato nunca constitui um problema para comunicar-se com ele/a, 18% raras vezes e 0,6% muitas vezes ou sempre. Os resultados podem ser indicativos de que existe acessibilidade na comunicação entre líderes e liderados.

Tabela 60. O sexo do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	75,3%	128
Raras vezes	14,7%	25
Algumas vezes	7,6%	13
Muitas vezes	1,2%	2
Sempre	1,2%	2
Total de respostas		170
Não responderam		4

Gráfico 60. O sexo do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

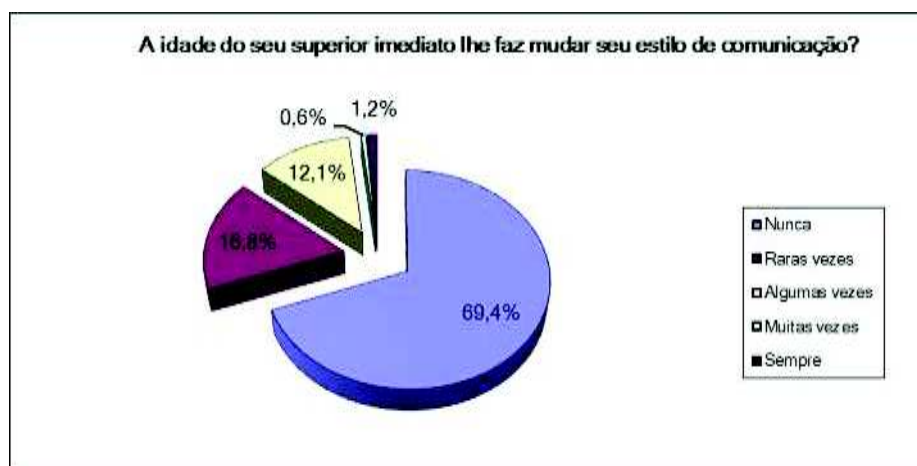


Os cargos de chefia nas organizações atualmente são ocupados tanto por homens quanto por mulheres. Assim, a apuração dos resultados dessa questão mostra que 75,3% dos respondentes não muda seu estilo de comunicação sendo seu superior imediato do sexo feminino ou masculino, apenas 1,2% muda muitas vezes ou sempre. O resultado pode ser indicativo e a linguagem no trabalho esteja adequada, e fundamentada no respeito e boa educação tanto para homens, quanto para mulheres.

Tabela 61. A idade do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	69,4%	120
Raras vezes	16,8%	29
Algumas vezes	12,1%	21
Muitas vezes	0,6%	1
Sempre	1,2%	2
Total de respostas		173
Não responderam		1

Gráfico 61. A idade do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?

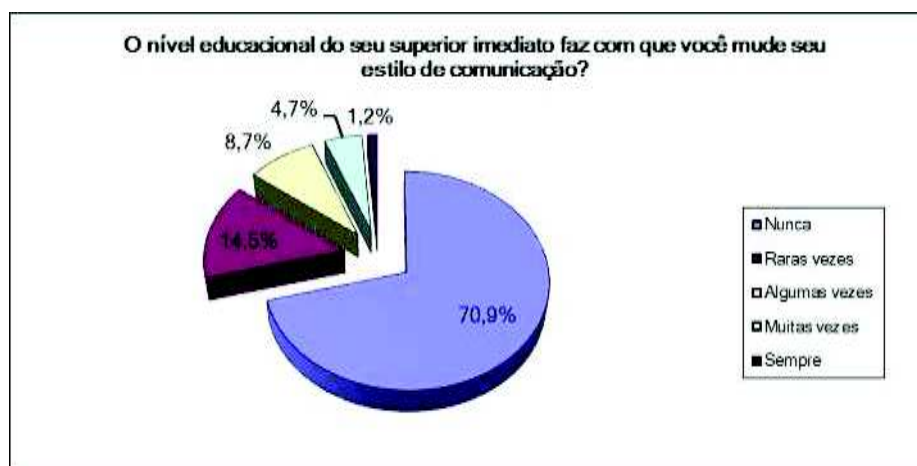


No mercado de trabalho encontram-se mais pessoas de todas as idades que ocupam ou não cargos. Atualmente, observa-se que algumas pessoas mais jovens já estão desenvolvendo uma carreira, enquanto outras mais velhas ainda ocupam postos de trabalho sem cargo de chefia. Os resultados apurados nos dizem que o maior percentual 69,4% dos respondentes não muda seu estilo de comunicação considerando a idade de seu superior imediato e 1,2% sempre muda. A apuração dos resultados mostra que a maioria não muda seu estilo de comunicação com relação à idade do seu superior imediato, o que pode ser indicativo de que costumam utilizar uma linguagem adequada e respeitosa para o ambiente de trabalho.

Tabela 62. O nível educacional do seu superior imediato faz com que você mude seu estilo de comunicação?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	70,9%	122
Raras vezes	14,5%	25
Algumas vezes	8,7%	15
Muitas vezes	4,7%	8
Sempre	1,2%	2
Total de respostas		172
Não responderam		2

Gráfico 62. O nível educacional do seu superior imediato faz com que você mude seu estilo de comunicação?



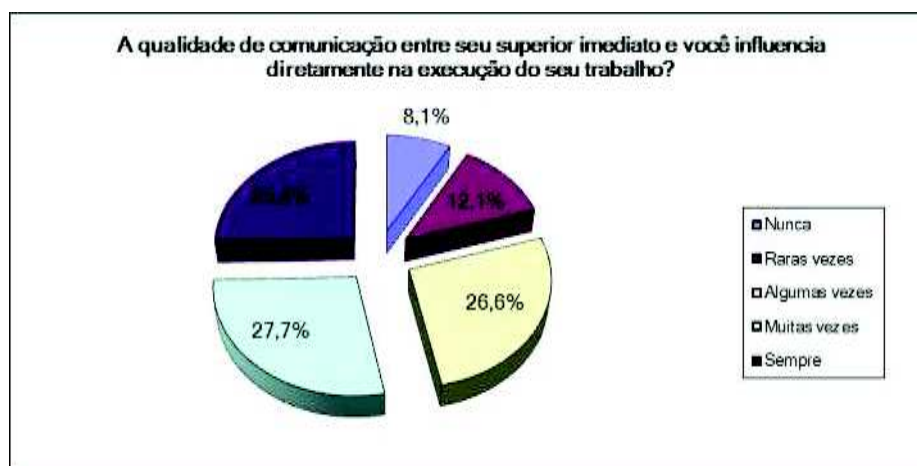
Aprendizado e aprimoramento constante através da participação em cursos de graduação, especialização, MBA, mestrado e doutorado, entre outros, é uma realidade das pessoas que ocupam cargos de chefia ou que estejam planejando uma carreira em qualquer organização. A apuração dos resultados mostra que um 70,9% dos respondentes não muda seu estilo de comunicação por causa do nível educacional de seu superior imediato e apenas 1,7% dos respondentes assinalou a opção sempre. Os resultados podem indicar que o tratamento dispensado aos subordinados não é diferente considerando o nível de graduação de seu superior imediato.



Tabela 63. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	8,1%	14
Raras vezes	12,1%	21
Algumas vezes	26,6%	46
Muitas vezes	27,7%	48
Sempre	25,4%	44
Total de respostas		173
Não respondidas		1

Gráfico 63. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?

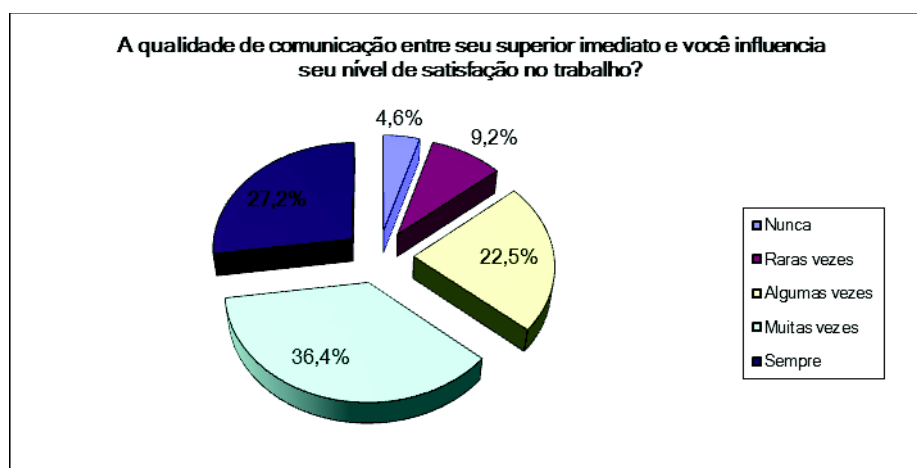


Para que as atividades sejam desenvolvidas de acordo, é necessário que os subordinados recebam orientações corretas, que entendam bem o que vai ser desenvolvido. Os resultados apurados mostram que 27,7% do total de respondentes assinalaram a opção muitas vezes a qualidade de comunicação entre seu superior influencia diretamente na execução de seu trabalho e 25,4% disseram que sempre, somente 8,1% nunca. Qualidade de comunicação é um ponto importante e merece muita atenção por parte dos superiores imediatos, pois pode influenciar diretamente nos resultados almejados.

Tabela 64. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia seu nível de satisfação no trabalho?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	4,6%	8
Raras vezes	9,2%	16
Algumas vezes	22,5%	39
Muitas vezes	36,4%	63
Sempre	27,2%	47
Total de respostas		173
Não respondidas		1

Gráfico 64. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia seu nível de satisfação no trabalho?



A comunicação entre superior imediato e subordinado deve ser precisa, clara, objetiva. Informações erradas ou incompletas devem ser evitadas, pois podem gerar desconfiança, mal entendidos e insatisfação entre os funcionários. Na análise dos resultados obteve-se 36,4% dos respondentes assinalaram a opção muitas vezes a qualidade de comunicação entre você e seu superior imediato influencia no seu nível de satisfação, 27,2% sempre e apenas 4,6% disseram que nunca. Esse é um ponto da comunicação que merece atenção constante.

Tabela 65. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia em seu compromisso com a empresa?

Opções	Percentual de respostas	Número de respostas
Nunca	17,8%	31
Raras Vezes	12,6%	22
Algumas vezes	19,0%	33
Muitas vezes	31,0%	54
Sempre	19,5%	34
Total de respostas		174
Não respondidas		0

Gráfico 65. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia em seu compromisso com a empresa?



Quanto mais satisfeitos com a empresa, mais comprometidos são seus funcionários. A comunicação faz parte do nível de satisfação de seus colaboradores, como já foi mencionado na resposta da questão anterior. O resultado apurado nessa questão mostra que 17,8% dos respondentes assinalaram a opção nunca, ou seja, a qualidade da comunicação com seu superior imediato não influencia em seu compromisso com a empresa, 12,9% raras vezes, 19% algumas vezes, 31% muitas vezes e 12,5% sempre. Os resultados mostram que a opção sempre foi a que atingiu o maior percentual. Esse fato indica que o processo de comunicação entre subordinado e superior imediato precisa ocorrer com clareza, evitando tudo o que possa prejudicar o entendimento do que precisa ser comunicado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse trabalho pode-se dizer que a comunicação é uma ferramenta estratégica para a organização. É através dela que se atingem os resultados esperados, que o negócio cresce e se desenvolve. Não somente a organização, como também as pessoas que nela atuam, encontram na comunicação o caminho para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

É importante salientar que existem algumas variáveis que podem prejudicar o processo de comunicação dentro da organização, entre eles estão: os ruídos, as barreiras comunicativas, as distorções, boatos, bem como as informações incompletas. Todos esses fatores podem não só prejudicar a boa comunicação, como também gerar conflitos e um clima de desconfiança e descontentamento entre os funcionários.

Quanto mais clara, transparente e objetiva a comunicação, melhor o clima entre os funcionários e seus colegas, assim também com os seu superior imediato e maior motivação para desenvolver as atividades e alcançar os resultados.

O cuidado com o processo de comunicação da organização é um trabalho contínuo e que necessita de avaliação constante onde o superior imediato tem um papel muito importante. Cabe a ele não somente distribuir tarefas a serem executadas, mas sim fornecer informações, orientar os funcionários sobre o que deve ser feito, certificar-se de que aquilo que transmitiu aos funcionários de sua equipe foi entendido.

Além de transmitir informações e orientar os funcionários, o superior imediato precisa saber ouvir o que eles querem comunicar, abrir espaço para que possam expor suas ideias, sugerir melhorias no desenvolvimento das atividades. Isso faz com que as pessoas se sintam motivadas, valorizadas e mostrem todo o seu potencial.

Saber ouvir sem interromper é muito importante para o entendimento daquilo que está sendo comunicado, uma parcela importante de respondentes disseram que algumas vezes não ouve atentamente ou interrompe seu superior imediato quando esse está falando. Esse fator pode prejudicar a comunicação entre subordinado e superior imediato.

Os respondentes, em sua maioria, disseram que entendem o superior imediato comunica e quando não entendem pedem para que lhes repita o que foi

dito, ou até mesmo repetem para que possa certificar-se de que entenderam as orientações.

O tom de voz, volume e velocidade com que se fala também influencia na comunicação. Com relação a esses fatores, os respondentes prestam atenção senão sempre, mas muitas vezes ou algumas vezes.

Em sua maioria os funcionários que responderam a pesquisa disseram que são diretos ao comunicar-se com seu superior imediato e apenas algumas vezes são indiretos quando expressam suas ideias.

Organizar claramente as ideias apresentadas e escolher as palavras para expressá-las facilita o entendimento e aceitação das sugestões apresentadas. Os resultados obtidos na pesquisa mostram que a maioria dos respondentes tem o cuidado de organizar as ideias que deseja apresentar ao superior imediato.

A análise dos resultados, também mostra que, a maioria dos respondentes disseram que algumas vezes tomam a iniciativa de comunicar-se informalmente com seu superior imediato e que a maioria não fica inibido em falar com ele.

Em relação ao modo de tratamento, a maioria dos respondentes disse não querer que seu superior imediato o trate de modo formal.

Dar sugestões, participar da tomada de decisão pode ajudar a motivar os funcionários. Referente a esses fatores, os maiores percentuais de respondentes assinalou algumas vezes.

Os conflitos atrapalham o processo de comunicação. Com relação a ter conflitos com o superior imediato, a maioria dos respondentes assinalou que nunca tem ou raras vezes, porém também foram apurados percentuais significativos nas opções algumas vezes e muitas vezes e um pequeno percentual assinalou a opção sempre. Ainda sobre esse questionamento, a maioria dos respondentes disse tentar sempre evitar conflitos com o superior imediato, nunca confrontar, nunca usar mediador para resolvê-los e ceder muitas vezes para resolver um conflito com o superior imediato de modo que seja benéfico para ambos.

A maioria dos respondentes raras vezes não está de acordo com o seu superior imediato, muitas vezes aceita novas ideias que ele lhes propõe, raras vezes busca desculpas para seus erros e sempre pede desculpas por algo ruim que tenha feito.

A confiança entre subordinado e superior imediato é fator relevante no processo de comunicação. A clareza, transparência e objetividade são fundamentais

para que isso ocorra. Os resultados apurados mostraram que a maioria dos respondentes assinalou a opção sempre ou muitas vezes confiam em seu superior imediato. Porém uma parcela significativa assinalou a opção algumas vezes, também foram obtidas percentuais na opção raras vezes e nunca.

Analisando os percentuais apresentados em algumas questões, verifica-se que a maioria dos respondentes prefere tratar somente de assuntos de trabalho, evitando questões pessoais ou familiares, política e religião.

Os percentuais apurados em algumas em algumas das questões que estão relacionadas ao posto ocupado pelo superior imediato, sua graduação, idade, etnia ou sexo não muda o modo com que os subordinados se comunicam com ele/a.

As críticas construtivas, os comentários positivos, dar e receber *feedback* ajuda a melhorar o processo de comunicação. Os comentários negativos também devem ser feitos, se necessário, para que o processo comunicativo melhore.

Nem sempre os subordinados seguem o que lhes propõe o superior imediato. Com relação a esse aspecto, raras vezes ou algumas vezes os subordinados não seguem o que seu superior imediato lhes orienta.

A qualidade da comunicação entre superior imediato e subordinado muitas vezes influencia na execução do trabalho, no nível de satisfação do trabalho e no compromisso com a empresa, é o que apontam os resultados.

Para que o processo de comunicação produza resultados eficientes e eficazes saber ouvir e entender aquilo que o emissor da mensagem deseja comunicar é mais importante do que falar. Contudo, espera-se que aquele que deseja comunicar-se saiba transmitir sua mensagem com clareza, objetividade, fornecendo informações completas e corretas.

O processo interno de comunicação da organização vai interferir no modo como seus funcionários se comunicam com seus clientes, fornecedores, a sociedade e a comunidade quando estiverem tratando de assuntos que envolvam relações de trabalho com o público externo.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Affonso C.A. et.al. Administração mercadológica: princípios e métodos. 4.ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1982.

CHIAVENATTO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumentos de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GRACIOSO, Francisco. Propaganda institucional: uma nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4.ed. São Paulo: Editora Summus, 2003

MARCHESE, Amauri. Comunicação interna a força das empresas. Volume 2, Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional, Volume 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sobre o conceito de marketing social. São Paulo, 1981. Tese de doutorado – FEA USP.

NASSAR, Paulo. Comunicação interna: A força das empresas. Volume 4. Rio de Janeiro: Aberge, 2008.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis; BASILIO, Flavio A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. Nova econ. [online]. 2013, vol.23, n.3, pp.473-520.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. 4.ed. São Paulo: Alínea, 2004.

REDFIELD, Charles. E. Comunicações administrativas. Trad. de Sylla Magalhães Chaves. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

SCHULER, Maria, SACCHET, Rosana, WOLKMANN, Pedro, DE TONI, Deonir. Comunicação Estratégica, Ed. Atlas S.A. São Paulo, 2004

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e Planos de comunicação – Integrando teoria e prática. 3 edição revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

THAYER, Lee O. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. Trad. De Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo: Atlas,1976.

TORQUATO DO REGO, F. G. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. Volume 11. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_ Cultura – Poder – Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991

VARONA MADRID, Federico, Ph. D.: Copyright, 1995-2003

WRIGHT, Charles. Comunicação de massa. Trad. Mary Akier. Rio de Janeiro: Bloch, 1978.

(<http://www.banrisul.com.br/>)

(<http://www.bcb.gov.br/>)



## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário de estilo de comunicação entre empregado/a e seu superior imediato.

A seguir você lerá várias formas de comunicação que pode ser que você use ou não quando se comunica com seu SUPERIOR IMEDIATO, SUPERVISOR ou GERENTE no trabalho.

Por favor, indique COM QUE FREQUÊNCIA você usa as seguintes formas de comunicação.

Marque com um clique no quadro que melhor representa sua resposta.

Suas respostas são absolutamente confidenciais, por isso o convido para que seja o mais honesto possível. Não escreva seu nome em nenhum lugar.

Por favor, responda todas as perguntas.

Lhe agradeço pelo tempo que dediques a responder este questionário.

Com que FREQUÊNCIA em seu trabalho? (Nunca, Raras Vezes, Algumas vezes, Muitas vezes, Sempre)

1. Escuta atentamente o seu SUPERIOR IMEDIATO quando ele/a fala?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

2. Interrompe o seu superior imediato quando ele/a está lhe falando?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

3. Você tem problemas para entender as orientações que seu superior imediato lhe dá?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

4. Você pede ao seu superior imediato que lhe esclareça algo que você não tenha entendido?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

5. Você repete ao seu superior imediato o que ele/a lhe diz para assegurar-se que tenha entendido.

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

6. Você usa as mãos quando se comunica com seu superior imediato.

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

7. Você toca no braço ou ombro do seu superior imediato quando se comunica com ele/a.

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

8. Você presta atenção na sua fala (tom de voz, volume, velocidade) quando se dirige ao seu superior imediato?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
9. Fica bem perto do seu superior imediato quando fala com ele/a?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
10. Você é direto e específico quando fala com ele/a?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
11. Escolhe com cuidado suas palavras ao expressar uma ideia?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
12. Você é cortês e correto quando se dirige ao seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
13. Você é indireto quando expressa suas ideias?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
14. Organiza e apresenta suas ideias claramente quando se comunica com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
15. Você usa algum título (Sr./a, Lic./a, Dr./a) quando se dirige ao seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
16. Você toma a iniciativa para se comunicar informalmente com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
17. Fica inibido ao falar com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
18. Quer que seu superior imediato o/a trate formalmente?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
19. Você brinca com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
20. Fala de política com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
21. Fala de religião com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
22. Fala de assuntos pessoais com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
23. Você fala de sua família com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
24. Falam de esportes ou diversão com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
25. Você entende as instruções de trabalho que lhe dá seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
26. Você dá sugestões ao seu superior imediato para melhorar o trabalho?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
27. Pedir conselhos ao seu superior imediato para fazer seu trabalho?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
28. Não está de acordo com seu superior imediato no trabalho?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
29. Você aceita novas ideias sugeridas por seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
30. Deseja receber comentários positivos de seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
31. Você aceita críticas construtivas de seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
32. Busca desculpas para justificar seus erros?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
33. Aceita que seu superior imediato o critique na frente de outros no trabalho?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
34. Pedir desculpas ao seu superior imediato quando faz algo ruim?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
35. Expressa seu ponto de vista, suas necessidades e suas expectativas ao seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
36. Confia em seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
37. Pedir-lhe conselhos para assuntos familiares e pessoais?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
38. Comunica-se por telefone com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
39. Comunica-se cara a cara com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
40. Comunica-se por escrito com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
41. Comunica-se com seu superior imediato fora do trabalho?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
42. Você usa a ordem hierárquica no trabalho quando tem que comunicar assuntos relativos ao trabalho?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
43. Você tem conflitos na comunicação com seu superior imediato?
- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

44. Você trata de evita conflitos quando se comunica com seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
45. Você confronta com seu superior imediato quando tem algum conflito?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
46. Você usa algum mediador quando ocorre algum conflito entre você e seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
47. Você cede para resolver um conflito com seu superior imediato de maneira que seja benéfico para ambos?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
48. Você faz comentários positivos ao seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
49. Você sente incômodo quando faz comentários positivos ao seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
50. Você faz comentários negativos ao seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
51. Você critica os seus colegas de trabalho quando fala com seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
53. Você faz comentários relativos ao trabalho a alguém que está em uma posição superior a do seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
53. Você quer participar da tomada de decisões com seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
54. Você diz ao seu superior imediato o que fazer quando se tomam decisões?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
55. Defende suas ideias quando participa da tomada de decisões?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
56. Consulta seu superior imediato antes de tomar uma decisão?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
57. Prefere fazer o que lhe propõe seu superior imediato?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
58. A origem étnica do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
59. O posto do seu superior imediato constitui um problema para comunicar-se com ele/a?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
60. O sexo do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

61. A idade do seu superior imediato lhe faz mudar seu estilo de comunicação?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
62. O nível educacional do seu superior imediato faz com que você mude seu estilo de comunicação?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
63. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
64. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia seu nível de satisfação no trabalho?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre
65. A qualidade de comunicação entre seu superior imediato e você influencia em seu compromisso com a empresa?  
( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre