

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MICHELINE KLAUCK BOUFLEUR

OS DITOS, NÃO-DITOS E MAL-DITOS
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

São Leopoldo
2012

Micheline Klauck Boufleur

OS DITOS, NÃO-DITOS E MAL-DITOS

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo MBA em Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Josefina Maria Coutinho

São Leopoldo

2012

Micheline Klauck Bouffleur

OS DITOS, NÃO-DITOS E MAL-DITOS
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo MBA em Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovada em de agosto de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a Josefina Maria Coutinho

RESUMO

As empresas são formadas por pessoas e as relações entre elas e as organizações onde trabalham são complexas. A comunicação organizacional tem o papel de estreitar e facilitar esta relação. Este trabalho apresenta o tema comunicação organizacional. O estudo foi realizado em uma indústria do seguimento químico, onde foi analisado o processo de comunicação da empresa estudada, buscando identificar como os ditos, não ditos e mal-ditos são internalizados pelos colaboradores da empresa e avaliado a comunicação interpessoal entre os mesmos níveis hierárquicos e pessoas de diferentes níveis. Foi realizado um estudo de caso usando a pesquisa qualitativa e quantitativa. Para a realização da pesquisa qualitativa foi utilizada a técnica de entrevistas realizada com os gestores da empresa. E na pesquisa quantitativa foram utilizados questionários aplicados aos demais colaboradores da empresa. A pesquisa demonstrou que, de uma maneira geral, os meios de comunicação da empresa são considerados bons pelos colaboradores da empresa, permitindo desta forma a produção de discursos bem-ditos. Assim como indica a existência de uma comunicação transparente entre os níveis hierárquicos com uma linguagem adequada para cada nível. Contudo, a pesquisa sugere algumas melhorias na utilização de alguns meios de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Ditos. Não-ditos. Mal-ditos.

ABSTRACT

Companies are formed by people and the relationships between them and the organizations where they work are complex. The organizational communication has the role of facilitating and strengthen this relationship. This paper presents the topic organizational communication. The study was conducted in a chemical industry, where the communication process was analyzed, seeking to identify how the spoken, unspoken, badly spoken are internalized by the employees of the company and evaluating interpersonal communication between the same hierarchical levels and people from different levels. A case study was realized, using a qualitative and quantitative research. To realize the qualitative research, the technique of interviews conducted with the managers of the company was used. And in the quantitative research, questionnaires were applied to all other employees of that company. The research showed that, in general, the company communication means are considered good by their employees, thereby allowing the production of good spoken. As well as indicating the existence of a clear communication between hierarchical levels in an appropriate language for each level. However, the research suggests some improvements in the use of some communication means.

Keywords: Organizational communication. Spoken. Unspoken. Badly spoken.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mural.....	41
Gráfico 2 – Jornal Interno.....	42
Gráfico 3- Reuniões com grupos multidisciplinares	43
Gráfico 4 - Reuniões com Gestores	44
Gráfico 5 - E-mail.....	44
Gráfico 6 - Palavra com o Presidente	45
Gráfico 7 – Comitês.....	46
Gráfico 8 - Site	46
Gráfico 9 - Intranet	47
Gráfico 10 - Caixa de Sugestões ou Melhorias	48
Gráfico 11 – Questão 1	50
Gráfico 12 – Questão 2	50
Gráfico 13 - Questão 3.....	51
Gráfico 14 – Questão 4.....	52
Gráfico 15 - Questão 5.....	52
Gráfico 16 - Questão 6.....	53
Gráfico 17 - Questão 7.....	54
Gráfico 18 - Questão 8.....	54
Gráfico 19 - Questão 9.....	55
Gráfico 20 - Questão 10.....	56
Gráfico 21 - Questão 11.....	56
Gráfico 22 - Questão 12.....	57
Gráfico 23 - Questão 13.....	58
Gráfico 24 - Questão 14.....	59
Gráfico 25 - Questão 15.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Meios de Comunicação	19
Quadro 2 - Tipos de Comunicação e Influências Primárias na Transmissão de informações..	21
Quadro 3 – Variáveis Relacionadas em Cada Nível de Análise.....	22
Quadro 4 – Barreiras Gerais	23
Quadro 5 - Perfil da amostra pesquisada	40
Quadro 6 - Questões do Questionário	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.1 CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	11
2.1.1 Comunicação Administrativa	14
2.1.2 Comunicação Interna	15
2.1.3 Meios, Redes, Fluxos e Níveis de Comunicação	17
2.1.3.1 Redes de Comunicação nas Organizações.....	17
2.1.3.2 Fluxos de Comunicação.....	18
2.1.3.2.1 <i>Fluxos Descendente, Ascendente e Horizontal</i>	18
2.1.3.3 Meios de Comunicação nas Organizações	19
2.1.3.4 Níveis de Comunicação	20
2.1.4 Barreiras à Comunicação	23
2.1.4.1 Barreiras na Comunicação Organizacional	23
2.1.5 Ditos, Não-ditos e Mal-ditos na Comunicação Organizacional	25
2.1.5.1 Discursos Bem-Ditos	25
2.1.5.2 Discursos Mal-Ditos	26
2.1.5.3 Discursos Não-Ditos.....	27
2.1.5.4 Organizações Dialógicas	28
2.1.5.5 Confiabilidade das Informações	29
2.1.5.6 Papel do Gestor Frente à Comunicação.....	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	35
4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	36
4.2.1 Dados Coletados através de Entrevistas	36
4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	39
4.3.1 Dados Coletados através de Questionários	39

4.3.1.1 Análise do Perfil	40
4.3.1.2 Análise dos Canais de Comunicação.....	41
4.3.1.3 Análise das Informações e a Possível Influência dos Ditos, Não-ditos e Mal-ditos	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AOS GESTORES.....	65
APÊNDICE B – PESQUISA DIRIGIDA AOS COLABORADORES DA EMPRESA X66	

1 INTRODUÇÃO

As organizações são movidas por pessoas, que por sua vez, têm papel fundamental e de extrema importância, pois constituem o principal ativo das empresas.

As pessoas têm sido as principais responsáveis pela excelência das organizações bem sucedidas. No entanto, para que as estas possam se relacionar entre si e com as organizações é imprescindível o uso da comunicação. A comunicação estreita as relações, agrega as experiências vividas e direciona os rumos a serem tomados, orientando e integrando as pessoas à organização.

Dentro das organizações a comunicação serve para facilitar a relação entre empresa e empregados, buscando uma sintonia entre as partes, promovendo ações que busquem orientar, incentivar e desenvolver as pessoas para que estas possam ajudar a empresa a atingir os seus objetivos.

As pessoas que se sentem comprometidas com a empresa, unem esforços para buscar os melhores resultados. No entanto, para que haja este engajamento, é preciso que se sintam parte da empresa, que se sintam envolvidos e que se identifiquem com a organização na qual fazem parte. Para tal a comunicação é fundamental, pois não é possível se comprometer com o desconhecido, ou ainda, se identificar ou acreditar no desconhecido.

Considerando que a comunicação é uma ferramenta importante na busca de unir os interesses da empresa e seus colaboradores, e que esta contribui para o desenvolvimento de um clima positivo, propício a busca do crescimento e da melhoria contínua, considerou-se importante desenvolver um trabalho para estudar a comunicação organizacional, principalmente no que tange os bem-ditos, não-ditos e os mal-ditos que ocorrem no mundo organizacional.

Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma indústria química, com sede na região do Vale dos Sinos e atuação no mercado nacional e internacional, a qual será apresentada no capítulo 4. Levando em consideração a solicitação de omissão do nome da empresa ela será tratada a partir daqui de Empresa X.

Diante do atual necessário, onde cada vez mais as empresas precisam de pessoas que se comprometam com a busca de resultados, tendo em vista a forte influência da comunicação organizacional neste contexto, pergunta-se: como é o processo de comunicação da Empresa X com os seus colaboradores?

A fim de buscar repostas para a pergunta que motiva esta pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar o processo de comunicação da Empresa X com os seus colaboradores.

E os objetivos específicos são: identificar como os ditos, não-ditos e mal-ditos são internalizados pelos colaboradores da Empresa X; avaliar a comunicação interpessoal entre os mesmos níveis hierárquicos e pessoas de diferentes níveis.

Considerando a influência da comunicação organizacional no sucesso das organizações e, conforme estudos já realizados, a ligação da comunicação interna e o comprometimento, considerou-se importante realizar esta pesquisa para auxiliar a empresa a utilizar um recurso importante na busca do atingimento das suas metas.

Objetivando também desenvolvimento acadêmico e crescimento profissional, foi estudado e apresentado o referencial teórico sobre o assunto abordado para facilitar a compreensão e análise dos dados coletados na empresa.

Para o meio acadêmico, esta pesquisa pode contribuir na formação dos novos profissionais da área de comunicação e de Recursos Humanos esclarecendo dúvidas e fazendo com que estes profissionais atuem dentro das organizações com a consciência da importância do tema e seus reflexos na empresa.

A empresa estudada poderá entender melhor como funciona o seu processo de comunicação e identificar a ocorrência dos ditos, não-ditos e mal-ditos e seus possíveis reflexos. Os resultados obtidos serão apresentados à empresa juntamente com algumas sugestões para que a mesma possa usufruir desta pesquisa.

Por fim, a pesquisadora, como integrante da empresa, deseja com esta pesquisa adquirir conhecimento do tema através dos fundamentos teóricos estudados, e após entender o processo de comunicação da empresa, contribuir com sugestões que possam vir a melhorar a comunicação e auxiliar a organização na busca contínua pelo sucesso.

Todos os dados coletados serão analisados e comparados à bibliografia estudada a fim de obter resposta ao problema que motiva este estudo.

Portanto, os capítulos que seguem, irão apresentar a realização dos objetivos definidos através de uma metodologia definida. No capítulo 2 serão abordados os conceitos da Comunicação Organizacional, através da comunicação administrativa, comunicação interna, meios, redes, fluxos e níveis de comunicação, além das barreiras à comunicação e os ditos, não-ditos e mal-ditos na comunicação organizacional.

O capítulo 3 apresentará a metodologia adotada para a realização da pesquisa, abordando a técnica de coleta e de tratamento de dados.

Já o capítulo 4, por sua vez, demonstrará as análises dos dados e apresentará a empresa pesquisada. E por fim, no capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta o tema comunicação organizacional trazendo conceitos sobre o próprio tema, sobre comunicação administrativa e comunicação interna. Também serão apresentados alguns elementos ou aspectos presentes no processo de comunicação nas organizações como redes, fluxos, meios, níveis de análise e barreiras na comunicação. Por fim, uma conceitualização dos discursos ditos, mal-ditos e não-ditos nas organizações e como eles se manifestam.

2.1 CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As mudanças que ocorreram mundialmente no fim da guerra fria, em 1989, e o surgimento do fenômeno da globalização alteraram o comportamento das organizações, onde a comunicação passou a ser uma estratégia importante para auxiliá-las a detectar as oportunidades e as ameaças do macroambiente, e as empresas começaram a entender a necessidade de ser transparente em suas relações.

Ao analisar a literatura que aborda o tema em questão encontramos os termos comunicação organizacional e comunicação empresarial. Neste trabalho será adotado o termo comunicação organizacional, ao invés de empregar comunicação empresarial, que também é muito utilizada pelos teóricos. Segundo Kunsch (2003) a expressão comunicação organizacional envolve todas as atividades comunicacionais e é mais ampla, pois engloba qualquer tipo de organização - pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc.

As empresas são formadas por pessoas, e as relações entre os indivíduos e as organizações, são complexas. Considerando que as pessoas passam boa parte do seu tempo dentro das organizações e que são um recurso importante na busca pelo alcance dos objetivos, além de que as organizações também são meios utilizados pelas pessoas para realizar os seus objetivos pessoais e profissionais, utilizar ferramentas que facilitem esta relação é extremamente importante.

Para Kunsch (2003, p. 21) “o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjunção de esforços”.

Marchiori (2006, p. 145) por sua vez, diz que “A organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona”.

Para contribuir com os conceitos acima, Kunsch (2003) diz ainda, que além desta interação social, o trabalho em uma organização possibilita a felicidade e a sobrevivência, pois as necessidades culturais, qualidade de vida e necessidades básicas, como por exemplo, alimentação, saúde, vestuário e lazer, são atendidas.

Acerca deste contexto, é perceptível a importância da relação entre o indivíduo e a organização, onde ocorre uma troca mútua, sendo que um necessita do outro.

“Pessoas têm razão e emoção. As Organizações precisam saber ouvir e dar retorno às suas expectativas, se quiserem ser bem-sucedidas” (CLEMEN, 2005, p. 71). Para isso a comunicação se torna algo imprescindível e por isso merece ser melhor estudada.

Corroborando com isto, James Taylor da Universidade de Montreal (*apud* KUNSCH, 2006) diz que as relações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo e para que haja sucesso na organização, é preciso saber agregar suas experiências e perspectivas à experiência maior da empresa e para isso faz-se necessário a comunicação.

Para melhor entender este tema tão importante para as organizações, vamos trazer a seguir alguns conceitos de comunicação organizacional.

Segundo o mexicano Horácio Rodriguez de San Miguel (*apud* KUNSCH, 2006, p. 183) “A comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações através da comunicação interna, da comunicação externa, das relações públicas, da publicidade, e da propaganda institucional”. Esta visão é mais focada na comunicação integrada e estratégica.

A colombiana Mariluz Restrepo (*apud* KUNSCH, 2006), por sua vez, diz que a comunicação nas organizações deve ser entendida de uma maneira integral, que está presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando permanentemente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior.

Já o autor Goldhaber (*apud* KUNSCH, 1997, p. 68) traz que:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Desta forma, podemos verificar o importante papel a ser desempenhado pela comunicação, interferindo diretamente na evolução e no futuro da organização. A

comunicação ajuda ainda as pessoas a esclarecer as suas dúvidas, a entender melhor a organização. Nesta linha o autor Kreeps (*apud* KUNSCH, 1997, p. 68) diz que:

A comunicação organizacional é o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmistificam atividades organizacionais e mudança organizacional.

Nesse sentido, Matos (2006) complementa que não é possível existir uma organização sem comunicação, pois ela está ligada diretamente aos rumos a serem tomados, propiciando orientações às pessoas, esclarecendo as perguntas básicas: o quê, quem? quando? onde? como? e por quê?.

É importante apenas ressaltarmos, que a função da comunicação não é apenas de informar, o termo é mais abrangente, e envolve diretamente o sucesso organizacional. As informações precisam ser selecionadas, entendidas pelo receptor e gerar conhecimento.

Desta forma Corrado (1994, p. 7) esclarece: “A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”.

Com a mesma preocupação no repasse das informações Marchiori (2006, p. 24) conceitua:

As organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações. Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude.

A partir das proposições apresentadas, percebemos um novo contexto, pois a comunicação com os públicos deixa de ser apenas ações isoladas e de pouco efeito, para serem incorporadas e adaptadas às necessidades da organização, que já possui uma visão estratégica.

A autora Marchiori (2006, p. 27) faz uma reflexão acerca do que se espera da comunicação:

[...] entendo que a comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção

e conseqüente consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

Em um contexto mais amplo, vem a acrescentar o importante papel a ser desempenhado pela comunicação, interferindo diretamente na evolução e no futuro da organização, que ocorre através da busca por esclarecimentos de dúvidas que permeiam o meio a qual está inserida, desenvolvendo assim, a reflexão de suas ações.

A partir desses levantamentos, podemos concluir que a comunicação se bem estruturada e utilizada como estratégia, tem grande possibilidade de gerar retornos satisfatórios a organização. A sua existência parte da necessidade da interação com os públicos. Desta forma, através da comunicação toda a esfera organizacional acaba sendo influenciada diretamente, facilitando o atendimento dos objetivos propostos, acarretando crescimento e fortalecimento da organização.

Por fim, é importante ressaltar que a comunicação passou a fazer parte da vida das organizações, que ela não começa e nem termina, precisa ser constante. A comunicação é uma realidade inevitável e as pessoas e as organizações estão envolvidas constantemente com ela. Sabe-se que a comunicação não é simplória e deve ser permanentemente analisada e melhorada pelas organizações.

2.1.1 Comunicação Administrativa

Para administrar uma organização é necessário planejamento, controle, gestão de recursos entre outras técnicas. E para organizar tudo isto, a comunicação é fundamental.

A comunicação administrativa é aquela que ocorre dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e tem o intuito de viabilizar o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxos e redes (KUNSCH, 2003, p. 152).

Para Rego (1986) a comunicação administrativa demanda maior complexidade, pois envolve muito mais que meras mídias internas, ela coordena e orienta todos os públicos que compõem o ambiente interno da organização.

O fluxo das informações na empresa deve ser organizado, e para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação. É a comunicação administrativa que auxilia na transformação dos serviços em resultados e dos recursos em produtos.

Segundo Andrade (*apud* KUNSCH, 2003, p. 153) a comunicação administrativa pode ser definida como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público”.

Para Redfield (*apud* KUNSCH, 2003), a comunicação administrativa é composta por cinco elementos: um **comunicador** (locutor, remetente) que **transmite** (diz, expede) **mensagens** (ordens, sugestões) a um **destinatário** (público, respondente) a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua **resposta** (réplica, reação).

Analisando os conceitos acima, pode-se dizer que a comunicação administrativa é o que permite o funcionamento do sistema organizacional, tem a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Porém, não pode ser confundido com a comunicação interna e nem substituído por ela.

2.1.2 Comunicação Interna

A comunicação entre os indivíduos de uma mesma organização é de suma importância. Planejar e construir processos de comunicação interna, mediante ferramentas estratégicas que possibilitem um ambiente de trabalho melhor e, conseqüentemente, busquem a satisfação de seus colaboradores, tem sido uma busca constante das organizações que zelam pela qualidade em seu sistema de informações e relacionamentos.

A comunicação interna “é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. [...] Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização” (MARCHIORI, 2006, p. 213).

Para Kunsch (1997) a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que vem para compatibilizar os interesses da empresa e dos empregados, estimulando o diálogo, a troca de informações e de experiência e a participação de todos os níveis.

Percebe-se desta forma, que comunicação interna tem o intuito de facilitar a relação entre empresa e empregados, para que ambos os lados estejam em sintonia, buscando um objetivo em comum.

Seguindo na mesma linha, Carvalho (2005) diz que a comunicação interna é o conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores.

Segundo Rego (2002, p. 54) sua missão básica é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da

organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Conforme já comentado anteriormente, as organizações são formadas por pessoas e são estas que têm sido as responsáveis pela excelência da maioria das organizações bem sucedidas. Poder contar com um grupo comprometido é um recurso importante para levar adiante os objetivos da empresa. E uma das formas de buscar este comprometimento está justamente na comunicação interna, uma vez que esta tem o objetivo de estreitar as relações entre as pessoas e a organização.

O autor Matos (2006, p. 11) afirma que a comunicação interna “torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização”.

O mesmo autor também diz: “Uma organização é uma equipe, e seus membros precisam saber o que ela está fazendo, para que todos possam trabalhar melhor e em conjunto” (MATOS, 2006, p. 94).

Observamos, desta forma, que a comunicação interna efetiva e estreita o relacionamento da organização com os seus colaboradores. Promove ações para que o funcionário se sinta satisfeito e parte integrante e atuante do ambiente profissional, e como consequência, identificamos que o colaborador estará disposto e envolvido diretamente na obtenção de resultados que propiciem a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

“Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza: confiança, competência, comprometimento e credibilidade” (MARCHIORI, 2006, p. 210).

Portanto, o grande desafio para Matos é:

[...] transformar funcionários em aliados, em profissionais-parceiros, comprometidos com resultados e com um bom desempenho, que garantam a sobrevivência e o progresso da empresa e das pessoas que ali trabalham. Mais do que isso, hoje é preciso transformar colaboradores em empreendedores e sócios do negócio (MATOS, 2006, p. 82).

Se a comunicação interna for bem planejada, estruturada, aplicada e adaptada quando necessário, é nítido que se tenha grandes possibilidades de haver um benefício mútuo, tanto para o funcionário como para a organização.

Para entender a complexidade do ato comunicativo é importante compreender alguns elementos ou aspectos presentes no processo de comunicação nas organizações. Estes elementos serão estudados a seguir.

2.1.3 Meios, Redes, Fluxos e Níveis de Comunicação

Os meios, as redes, os fluxos e os níveis de comunicação são elementos que interferem diretamente na comunicação das organizações e para ter um melhor entendimento destes elementos eles serão explicados nos tópicos a seguir.

2.1.3.1 Redes de Comunicação nas Organizações

O sistema de comunicação organizacional ocorre basicamente por meio de duas redes: a rede formal e informal.

Para Torquato (1986, p. 55) a rede formal “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” e está preestabelecida pela organização de acordo com o mapeamento hierárquico. Já a rede informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos”.

Segundo Marchiori (2006) a rede formal é composta por todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada seguindo a estrutura organizacional e de onde provém a criação de um modelo formal e padronizado de comunicações orais e escritas. E a rede informal, por sua vez, “estrutura-se como rede, cujos elementos têm liberdade de fluxo e de papéis, não existindo nele a necessidade de linhas hierárquicas” (MARCHIORI, 2006, p. 226).

Ainda segundo a autora anteriormente citada, a rede informal toma a forma de cadeia de grupos, onde cada elemento que a ela se liga, tende a informar um pequeno grupo e não somente uma pessoa, contribuindo desta forma para obtenção de informações por parte dos colaboradores de forma ágil e rápida por utilizar-se de meio oral para sua propagação.

Em suma, podemos dizer que a rede formal é aquela que procede da estrutura organizacional estabelecida, onde as informações são emitidas através de diferentes veículos como impressos, comunicados, ordens, recomendações, discursos, etc., os quais regem o comportamento e conduzem as pessoas que integram a organização. Por outro lado, a rede informal advém das relações sociais, o que ocorre na maioria das vezes, pelo fato dos canais formais de comunicação não suprir a necessidade das pessoas, que necessitam de informações claras e suficientes para satisfazer suas dúvidas e curiosidades. Alguns autores chamam a rede informal de vias clandestinas.

O que ocorre de fato, é que sempre existirão as duas redes nas organizações, pois uma complementa a outra. A rede informal não deve ser ignorada, e sim usada a favor da empresa, uma vez que por ter como característica ser mais rápida e ágil ela pode ser usada como forma de responder rapidamente às dúvidas e inquietudes das pessoas na organização favorecendo o ambiente de trabalho.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato, que segundo Kunsch (2003) é formado por interesses maldosos, mas em grande parte decorrentes da ansiedade, da insegurança e da falta de informações.

“A falta de informação ou sua deficiência cria uma condição de ambiguidade que se torna um terreno fértil para o surgimento de boatos. O elevado grau de ansiedade e insegurança vai facilitar o seu aparecimento, que expressará as tendências inconscientes de um grupo” (MARCHIORI, 2006, p. 231).

O boato que circula, normalmente é espontâneo e expressa desejos reprimidos ou disfarçados. Este fato reforça novamente a importância da rede informal, uma vez que através dela é possível perceber características importantes dos fenômenos sociais e fazer uma análise correta do que ocorre dentro da organização, servindo como base para reorganizar ou redirecionar a rede formal de forma que supra ainda mais as necessidades das pessoas nas organizações.

2.1.3.2 Fluxos de Comunicação

Os fluxos mais comuns abordados entre os autores são: descendentes ou verticais, ascendentes e horizontais ou laterais e fluxos transversais ou circulares. Estes fluxos são responsáveis por conduzir as mais variadas comunicações dentro de uma organização com diferentes direções.

2.1.3.2.1 Fluxos Descendente, Ascendente e Horizontal

A comunicação descendente ou vertical está ligada ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, ou seja, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização. Tem como forte característica a comunicação administrativa oficial.

Na comunicação ascendente, o processo é o contrário, são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, utilizando instrumentos como caixas de sugestões, reuniões, pesquisas de clima e satisfação no trabalho.

No fluxo horizontal ou lateral a comunicação, por sua vez, ocorre no mesmo nível, ou seja, é a comunicação entre pares e pessoas que ocupam posições hierárquicas semelhantes. Quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis e uma otimização de recursos e do desempenho organizacional facilitando o alcance dos objetivos.

Conforme Gortari e Gutiérrez (*apud* KUNSCH, 2003) o fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, a tomada de decisões, a produção de recomendações, o intercâmbio de ideias e possibilita a familiarização entre setores e unidades desenvolvendo o interesse mútuo.

Nas organizações mais flexíveis existe uma grande tendência de permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações. Essa tendência incentiva à pessoa a interagir com diversas áreas e incentiva a gestão integrada e participativa. Este tipo de fluxo é chamado de transversal e longitudinal, significa dizer que o fluxo de comunicação se dá em todas as direções, chegando a todas as unidades setoriais.

Por fim, o fluxo circular, que segundo Gortari e Gutiérrez (*apud* KUNSCH, 2003, p. 86) “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”. Este tipo de fluxo surge e se desenvolve com mais facilidade nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

Em todos os fluxos citados acima são utilizados os mais variados meios de comunicação, os quais serão apresentados a seguir.

2.1.3.3 Meios de Comunicação nas Organizações

Para comunicar-se com os mais diferentes públicos, as organizações utilizam diversos meios de comunicação. O autor Charles Redfield (*apud* KUNSCH, 2003) classifica os meios como meios orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos, os quais estão definidos no quadro a seguir:

Quadro 1 - Meios de Comunicação

Meios Oraís	Diretos: conversas, diálogos, entrevistas, reuniões, palestras, encontros face a face
-------------	--

	com o presidente; Indiretos: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, auto-falantes;
Meios Escritos	São os materiais informativos escritos, tais como: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.
Meios Pictográficos	São os mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, etc.
Meios Escrito-pictográficos	Representados pelas palavras escritas e ilustrações: cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda.
Meios Simbólicos	Utilizam insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais visuais ou auditivos.
Meios Audiovisuais	São os vídeos institucionais, de treinamentos e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes, entre outros.
Meios Telemáticos	São meios interativos e virtuais, como por exemplo, a intranet, o correio eletrônico, terminais de computador, telões, telefones celulares, etc.

Fonte: Kunsch (2003)

Além dos meios acima citados, algumas empresas utilizam também o teatro nas organizações como meio presencial pessoal, usando os recursos da dramatização, da interpretação e da demonstração para comunicar mensagens.

2.1.3.4 Níveis de Comunicação

Os níveis de análises de comunicações nas organizações dependem dos seus objetivos e da sua tipologia, podemos dizer que basicamente se referem ao indivíduo como receptor de informações, a organização e sua estrutura funcional, o ambiente e os meios técnicos que estão presentes no ato comunicativo.

De outra forma, podemos dizer que os níveis são o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

O nível de análise Intrapessoal estuda o que se passa dentro do indivíduo, enquanto este adquire e processa as informações. É a forma mais extensa e básica da comunicação humana, pois vai depender muito da capacidade de cada um e do seu universo cognitivo.

O nível Interpessoal analisa a comunicação entre os indivíduos, ou seja, ela se constrói sobre o nível intrapessoal, somando mais pessoas a situação comunicativa, onde as pessoas se afetam mutuamente e regulam e controlam uns aos outros.

Já o nível de análise Organizacional se refere às redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e estes com o meio ambiente.

Por fim, o nível Tecnológico trata da utilização de equipamentos mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações nos programas formais.

Segundo Hall (*apud* KUNSCH, 2003) as comunicações assumem muitas formas nas organizações, sendo algumas totalmente interpessoais, outras estão relacionadas a assuntos internos da organização, e outras ainda, estão voltadas para os vínculos entre a organização e seus ambientes.

Para analisar os diferentes níveis individuais, organizacionais e ambientais relacionados com os níveis de análise de comunicação, usaremos os dois quadros abaixo, os quais demonstram com base no autor Hall (*apud* KUNSCH, 2003) os tipos de comunicação e as influências primárias na transmissão de informações e as variáveis relacionadas em cada nível de análise.

Quadro 2 - Tipos de Comunicação e Influências Primárias na Transmissão de informações

Contexto da Comunicação	Tipos de comunicação (nível de análise)	Influências primárias na transmissão de informações
Independente da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenômenos cognitivos e papéis e normas sociais.
Dentro da Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoal • Interunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e normas organizacionais, além das normas sociais aplicáveis. • Relações interdepartamentais, efeitos conjuntos das informações trocadas.
Externo a uma organização específica	<ul style="list-style-type: none"> • Interorganizacional • Organizacional-ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações entre as organizações. • Componentes ambientais.

Fonte: Hall (*apud* KUNSCH, 2003, p. 78)

Quadro 3 – Variáveis Relacionadas em Cada Nível de Análise

Contexto	Nível de Análise	Variáveis			
		Comunicação	Individuais	Organizacionais	Ambientais
Independente da Organização	Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Características da mensagem; • <i>Feedback</i>; • Sobrecarga de informações; • Credibilidade da fonte; • Processamento de informações; • Não verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis de personalidade; • Percepções; • Necessidades; • Papéis e normas sociais; • Metas sociais; • Atitudes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura; • Disposições espaciais.
Dentro da Organização	Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Característica da mensagem; • <i>Feedback</i>; • Sobrecarga de informações; • Credibilidade da fonte; • Escolha da modalidade; • Controle de entrada; • Distorção; • Velocidade; • Direcionalidade; • Codificação; • Alinhamento da rede; • Nível de atividade; • Exatidão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regras, normas e metas organizacionais. • Autoridade do <i>status</i>; • Influência; • Expectativas; • Modalidade; • Satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia; • Número de níveis; • Linha/<i>staff</i>; • Tamanho; • Organização; • Total; • Estrutura; • Mais estratificada/ Menos estratificada; • Centralizada/ descentralizada; • Critérios de desempenho; • Estrutura de recompensas; • Tecnologia/ fluxo de trabalho; • Formalização. 	
	Interunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais sobre as variáveis citadas acima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis de ligação 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações inter-departamentais; • <i>Status</i> departamental; • Relações no grupo de trabalho. 	
Externo à Organização	Interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Informações conjuntas; • Processamento; • Mecanismo sensor; • Absorção de incerteza; • Regras, • Ciclos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Relações inter-organizacionais; • Dependência; • <i>Status</i> e influência; • Clima; • Satisfação; • Estilo de Liderança. 	
	Organizacional ambiental			<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura; • Hierarquia; • Tecnologia; • Critérios de desempenho; • Maturidade Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de trocas; • Tecnologia; • Mercado; • Ambiguidade percebida do ambiente;

Fonte: Hall (*apud* KUNSCH, Margarida, 2003, p. 79 e 80)

Ao dispor de um sistema de comunicação, qualquer empresa, não deve deixar de considerar esses níveis de análise, seja no contexto formal ou informal.

2.1.4 Barreiras à Comunicação

Nas organizações, além das barreiras gerais ou comuns no processo comunicativo, serão encontradas outras mais específicas, aplicadas à comunicação organizacional.

As barreiras gerais são os chamados “ruídos” que prejudicam a eficácia da comunicação. São os problemas que interferem na comunicação e dificultam a mesma. Podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. As quais são explicadas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Barreiras Gerais

Barreiras Mecânicas ou Físicas	Estão relacionadas com aparelhos de transmissão, ambiente, como os barulhos e equipamentos inadequados que podem estar impedindo que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos.
Barreiras Fisiológicas	Dizem respeito aos problemas genéticos ou de má formação dos órgãos vitais da fala, como por exemplo, a surdez, a gagueira e a não-articulação fonética.
Barreiras Semânticas	São aquelas que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor, ou seja, a utilização de uma linguagem que não faz parte de um repertório de um determinado ambiente comunicacional.
Barreiras Psicológicas	São os preconceitos e estereótipos que acabam prejudicando a comunicação. Estão relacionadas a atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas. São percepções equivocadas de acordo com determinadas experiências e referências distintas.

Fonte: Kunsch (2003)

2.1.4.1 Barreiras na Comunicação Organizacional

Há diversas maneiras de se classificar as barreiras que existem na comunicação das organizações. Neste estudo serão abordadas quatro classificações citadas pela autora Kunsch (2003), as quais seguem:

A primeira das barreiras citadas são as pessoais, onde as mesmas podem facilitar ou dificultar as comunicações, depende do ponto de vista de cada uma, da personalidade, do estado de espírito, das emoções, valores e a forma como cada indivíduo se comporta em um determinado contexto.

As barreiras administrativas ou burocráticas também fazem parte desta classificação, e decorre da forma como as organizações atuam e processam suas informações, onde se inclui como fatores importantes a distância física, posse de informações, as relações de poder, autoridade, *status*, entre outros.

Também podemos citar como barreiras o excesso e a sobrecarga de informações, onde a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e improdutivas, inúmeros informativos impressos, eletrônicos e telemáticos causam uma espécie de saturação no receptor. Onde se torna impossível absorver e assimilar todas as mensagens emitidas no ambiente organizacional.

Por fim, as comunicações incompletas e parciais também se constituem em uma barreira à comunicação, que podem ser encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas, não transmitidas ou sonegadas.

Outros autores como Gilson, Ivancevich, e Donnelly Jr. (*apud* KUNSCH, 2003) destacam outras barreiras, tais como: audição seletiva (onde são bloqueadas as informações que contrariam a percepção, crenças e valores do receptor), juízo de valor (que são baseadas no que o receptor pensa do comunicador), credibilidade da fonte (depende do quanto o receptor confia e acredita no comunicador, fazendo com que o leitor confie ou não nas informações passadas), problemas da semântica (as palavras e as simbologias utilizadas pelo comunicador podem significar coisas inteiramente diferentes para as pessoas envolvidas no processo), filtragem (faz com que diversas informações sejam manipuladas para que se tornem positivas), linguagem intragrupal (quando não é comum a todos e sim somente a um determinado grupo operacional, social ou profissional), diferença de *status* (aumenta a competição entre as pessoas, sobretudo entre superiores e subordinados), pressões de tempo (que impede um encontro mais frequente entre chefes e subordinados) e por fim, a sobre cargas nas comunicações (onde não é possível absorver todas as informações que chegam pelo seu excesso).

Desta forma, podemos concluir que são várias as barreiras que dificultam a comunicação e estas devem ser observadas a fim de minimizar os ruídos existentes e buscar uma eficácia maior entre o que o comunicador quer comunicar e o que o receptor efetivamente está entendendo.

2.1.5 Ditos, Não-ditos e Mal-ditos na Comunicação Organizacional

Nas organizações existem sempre um universo de discursos, sendo estes discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Segundo Roman (2009), os bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou não. Os mal-ditos são os enunciados clandestinos, ou seja, os boatos, rumores e as fofocas que circulam na famosa “rádio corredor”. E por fim, os não-ditos são gerados pela interdição dos mal-ditos.

Esses discursos devem ser administrados pelas organizações para que, com o passar do tempo, não venham a prejudicar o clima organizacional, trazendo desmotivação, comprometendo o desempenho dos colaboradores.

Para melhor compreender como estes discursos repercutem nas organizações, iremos estudá-los nos tópicos a seguir.

2.1.5.1 Discursos Bem-Ditos

Segundo Roman (2009) os bem-ditos são mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais, como intranet, e-mail, notas, comunicados internos, memorandos, mural físico ou eletrônico.

A propagação dos bem-ditos se dá em fluxos de comunicação linear e convencional: da alta hierarquia para a base, da base para a alta hierarquia, da gerência média para a alta hierarquia e para a base.

Os enunciados bem-ditos, quando escritos, seguem uma norma-padrão e a seguinte recomendação: ser objetivos, claros e concisos. Na maioria das empresas a padronização é garantida através de manuais que orientam a redação. De acordo com Roman (2009) a uniformidade do texto tem o objetivo de reforçar regras, posições e relações existentes na ordem hierárquica da organização.

No entanto, o bem-dito pode ser produzido também na informalidade, pois está presente nas interações orais no cotidiano da empresa.

Os bem-ditos são produzidos e transmitidos especialmente pela organização, mas também pelos colaboradores, independente do cargo ou local que ocupam na hierarquia. Os enunciados bem-ditos podem ser dirigidos a apenas um funcionário ou a um grupo específico ou ainda a todos os colaboradores da empresa.

Buscam orientar a ação administrativa e integrar o colaborador aos objetivos da empresa, envolvendo-o com os desafios e comprometendo-o com a busca de resultados. Em resumo, pode-se dizer que o objetivo dos discursos bem-ditos é buscar o comprometimento do funcionário, ou seja, que o mesmo “vista a camisa” da empresa.

Para concluir, podemos dizer que os discursos bem-ditos servem como meio de produção de informações sobre a empresa, o negócio, o trabalho, as rotinas as metas e os desafios, assim como as políticas e os direcionamentos estratégicos da organização.

2.1.5.2 Discursos Mal-Ditos

Os discursos mal-ditos são produzidos à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação. Sua clandestinidade aparece em expressões como “falar pelas costas” e “falar por baixo dos panos”. Aparecem normalmente nas chamadas “rádio-corredor”, “rádio-peão”, “rádio-cafezinho”, “rádio-salto alto”, “rádio elevador”, “rádio estacionamento” e outros nomes criativos que buscam caracterizar os espaços liminares onde são produzidos e circulam os mal-ditos (ROMAN, 2009).

Os mal-ditos se propagam com muita velocidade e intensidade pelas redes virais e encontram nas redes informatizadas de comunicação corporativa um espaço favorável para a sua disseminação. O e-mail é um bom exemplo disto.

Os enunciados mal-ditos utilizam vocabulários singelos e coloquiais, sendo comum o uso de gírias e obscenidades. Quando escritos (sobretudo em e-mails), normalmente reproduzem a estrutura frasal da oralidade, com descuido na formatação e até mesmo relaxamento. Pode-se dizer que é o oposto da formalidade e seriedade dos discursos bem-ditos.

Espera-se que os mal-ditos circulem com mais intensidade entre os funcionários do nível operacional, uma vez que gostam de estar em grupos e a natureza das suas atividades facilita esta interação. No entanto, as redes de comunicação informatizadas ampliam a possibilidade de produção do mal-ditos, transcendendo o espaço físico vivenciado.

Todos da empresa podem participar como interlocutores dos mal-ditos, que interagem para se divertir, fofocar e mexerica. Segundo Roman (2009) são pessoas participando de um ritual de agregação, irmanados na brincadeira, independente do cargo que ocupam.

Compartilhar os enunciados mal-ditos fortalece os laços de integração entre as pessoas, uma vez que não se fofoca para estranhos. O mal-dito mobiliza impulsos proibidos,

identificando-se por isso com a marginalidade. Por meio da prática de compartilhar mal-ditos a pessoa afirma sua identidade e confirma o seu pertencimento a um grupo social, que os autoriza a expressar suas diferentes emoções, medos, ansiedades, na forma de rumor coletivo.

Kunsch (2009) diz que rumorear é uma operação normal e que cotidianamente ocorre na vida dos grupos que buscam expressar sua diferença no terreno do poder estabelecido. No rumor se dá a cumplicidade contra os sistemas considerados injustos e potencialmente é uma forma de defesa frente à dominação.

A linguagem livre, leve e solta do mal-dito possibilita uma breve passagem por um espaço de liberdade, suspendendo temporariamente a velha rotina, assumindo relações solidárias e fraternas, pois neste momento os interlocutores brincam e não se relacionam mais por meio de um eixo hierárquico, mas por simpatia e por um entendimento vindo da trégua, que suspende temporariamente as regras e normas daquele local.

Os enunciados mal-ditos são discursos não-oficiais, desautorizados, inconsequentes e irresponsáveis (ROMAN, 2009). Este tipo de discurso revela sentimentos represados dos funcionários no dia a dia.

A funcionalidade do mal-dito reside especialmente no contraponto do bem-dito.

2.1.5.3 Discursos Não-Ditos

Os discursos não-ditos são os mal-ditos impedidos de serem expressados, ou porque não podem, ou porque não devem ser ditos por determinadas pessoas em situações específicas. O não-dito, portanto, é o mal-dito silenciado em razão de uma censura, explícita ou não (ROMAN, 2009).

Os conflitos não deixam de existir por estarem abafados, as tensões não são amenizadas quando encobertas e os problemas não são resolvidos por impedir a sua expressão. A fala negada quando acumulada no tempo, traz desmotivação, compromete o desempenho individual e da equipe, podendo gerar até mesmo doenças laborais.

Decretar o silêncio pode trazer falsidade para a empresa. É preciso saber ouvir o mal-dito, pois muitas vezes, são sintomas de que há algo errado na organização. Os conflitos são importantes para as equipes, pois surgem da diversidade de seus membros e da vitalidade destes. Equipes desanimadas não discutem, não reclamam, não brigam e não produzem. Já as equipes vitalizadas produzem muitos mal-ditos, brigam e discutem muito, e com um bom gerenciamento agregam e trazem muito resultado para a empresa.

Os discursos não-ditos amarguram, desanimam, anestesiaram e não trazem nenhum resultado para empresa, muito pelo contrário, dificultam a busca por melhores desempenhos.

2.1.5.4 Organizações Dialógicas

As organizações dialógicas são todas as comunidades de trabalho nas quais são possíveis vivenciar os discursos bem-ditos, não-ditos e mal-ditos. Conforme Roman (2009), nas organizações dialógicas o conflito discursivo é característico das relações institucionais, portanto, não devemos desperdiçar energia tentando eliminar os conflitos. Para tanto, precisamos entender como é possível construir organizações dialógicas.

Para gerar e fomentar os discursos-bem ditos a empresa deve suprir as pessoas com informações claras, precisas, acessíveis, adequadas e pertinentes a cada público. A comunicação clara e sem ambiguidade facilita aos empregados entender e estimula a busca dos objetivos da empresa.

É importante ressaltar que nem toda informação que circula na empresa é útil para todos, mas toda informação deve ser útil para alguém. Para cada público, deve ser produzido uma mensagem específica, bem direcionada, utilizando o veículo de comunicação adequado.

Além disto, é responsabilidade da empresa dar prioridade e agilidade para que a informação correta chegue até o seu colaborador no tempo certo. As pessoas querem se envolver com a empresa, local onde passam grande parte do seu tempo, se comprometendo com os objetivos da organização. Mas, isto só é possível se o colaborador tiver informações claras, sobre estratégias, valores, objetivos, resultados, etc.

Em contrapartida, quando não se sentem bem informadas, as pessoas tendem a produzir mal-ditos e se sentir desmotivadas, prejudicando a performance da empresa.

Quanto maior a capacidade da empresa de gerar e disseminar discursos bem-ditos, transparentes e acessíveis, menos força terão os discursos mal-ditos.

Por outro lado, para evitar os discursos não-ditos, as empresas devem estar atentas aos discursos mal-ditos, isto não quer dizer que estes devem ser suprimidos, e sim acompanhados e ouvidos.

Os mal-ditos podem ser um *feedback* para a organização, ou seja, uma forma de verificar como os enunciados bem-ditos podem ser aprimorados. Os esforços devem ser concentrados na produção de bem-ditos, claros e suficientes e usar os mal-ditos para compensar e gerar equilíbrio nas relações comunicativas da empresa.

Por fim, para evitar os não-ditos as empresas devem buscar saber as causas dos mal-ditos e oferecer canais para externalizá-los. Para isto, utilizar os canais abertos como o “fale com o presidente” e as “caixas de sugestões” podem contribuir para a redução dos não-ditos, pois possibilitam que um mal-dito seja apresentado e convertido em um bem-dito.

O diálogo e os *feedbacks* quando praticados com frequência são saudáveis e devem ser estimulados, pois também são formas de reduzir os não-ditos.

É relevante ressaltar que o tratamento do mal-dito é de fundamental importância, ou seja, ouvi-lo, entendê-lo, tratá-lo e dar retornos aos colaboradores. Caso contrário, todos os canais institucionais de escuta perderão a credibilidade e passarão a gerar ainda mais mal-ditos.

2.1.5.5 Confiabilidade das Informações

A credibilidade é resultado de um processo construído lentamente e a longo prazo. Por outro lado, a desconfiança se instala com muita rapidez e agilidade. Portanto, zelar pela credibilidade das informações que a organização veicula, tendo muito rigor na escolha das mensagens e matérias é fundamental. Nada substitui a sinceridade. A falta de credibilidade, segundo Roman (2009) é um dos principais geradores de mal-ditos.

Neste contexto, a tecnologia da informação ampliou a capacidade das empresas de gerar e divulgar informações, entretanto é preciso disponibilizar sistemas que permitam a seleção da informação útil e descarte as demais, para que não gerem uma imensidão de informações sem importância.

2.1.5.6 Papel do Gestor Frente à Comunicação

O gestor tem um papel muito importante na comunicação organizacional, onde uma das suas maiores responsabilidades é manter a sua equipe bem informada.

Infelizmente, ainda é possível encontrar nas empresas gerentes que seguram as informações como forma de manter o poder. No entanto, esta é uma estratégia errada. Por outro lado, produzir informações em excesso também pode ser prejudicial. O importante é dizer a verdade, sem demora, para evitar a geração de mal-ditos. Informações que dizem respeito aos funcionários, devem ser ditas pelo seu superior na comunicação face a face.

Portanto, é preciso buscar o equilíbrio entre os bem-ditos e mal-ditos e isto exige flexibilidade e tolerância por parte do gestor, sendo que para tal a organização deve dar condições para construir este equilíbrio, apoiando e orientando os seus gestores.

Para concluir, podemos dizer que é ilusório acreditar que no mundo das organizações será possível eliminar todos os problemas de comunicação. Os mal-ditos sempre existirão e é bom que estes discursos venham à tona. Os bem-ditos e os mal-ditos são antagônicos e complementares, portanto não se pode negar nenhum deles. Aceitar que eles existem e que as empresas são locais onde existem relações humanas e vivências comunicacionais, além de ser um local de trabalho para cumprir metas e buscar resultados, ajuda a buscar soluções para os problemas de comunicação e melhorar o ambiente organizacional.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo a seguir irá apresentar a metodologia utilizada para atender os objetivos deste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender os objetivos propostos foi utilizado o estudo de caso qualitativo e descritivo.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso pode trabalhar tanto com pesquisa descritiva como com pesquisa qualitativa. De acordo com o mesmo autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo.

A pesquisa qualitativa, conforme Roesch (1999), é apropriada para a avaliação formativa, com propósito de melhorar a efetividade de um programa, ou de um plano, ou seja, quando se trata de selecionar quais são as metas de um programa construindo uma intervenção.

Os autores Prodanov e Freitas (2009) apontam que uma característica da pesquisa qualitativa é que todos os dados coletados são descritivos, buscando desta forma, o maior número de informações da realidade estudada.

Nesta linha, Vergara (1997, p. 45) diz que a pesquisa descritiva:

[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Segundo Diehl (2004) a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

O autor Richardson (1989), diz que este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

A técnica de coleta de dados será apresentada no capítulo 3.3.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa onde foi realizada a pesquisa é a Empresa X, que tem suas informações descritas no capítulo 4. Esta empresa foi escolhida pela facilidade de acesso às informações, pois a pesquisadora é integrante da empresa e pela oportunidade em aplicar as melhorias levantadas por esta pesquisa.

Os sujeitos de pesquisa foram diretores, gestores e colaboradores. Para o caso dos diretores foi escolhido um entre os três, sendo este o que atua em todos os processos e é responsável pelas relações institucionais. Igualmente foram escolhidos cinco gestores dentre sete, tendo sido excluído apenas o gestor da contabilidade que se encontrava de férias e o gestor de Recursos Humanos, por ser a autora deste trabalho.

O total de colaboradores da empresa são 250, contudo na impossibilidade de pesquisar todos, foi escolhida uma amostra por acessibilidade, de 75 colaboradores, os quais representam 30% do total do público-alvo da pesquisa. Os colaboradores foram escolhidos de forma aleatória, onde foi considerado o número total de pessoas por processo, posteriormente aplicado os 30% determinados para amostragem da pesquisa. Por fim, destes 30% por processo foram selecionados os primeiros a chegar à empresa na entrada de cada turno.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é definida pelos autores Marconi e Lakatos (2000) como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizadas três formas de coleta: a observação simples, os questionários e as entrevistas.

A observação simples que segundo Vergara (1997, p. 52) “mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tendenciona estudar; é um espectador não interativo”.

Pode-se chamar também de observação não participante, onde o pesquisador “presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel do expectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado” (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 92).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista com roteiro estruturado e um questionário elaborado pela autora.

A entrevista, segundo Prodanov e Freitas, (2009, p. 117) “é a obtenção de informações de um entrevistado sobre um determinado assunto ou problema”.

“O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado” (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 100).

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma entrevista com um diretor e cinco gestores. Na segunda etapa foi utilizada a técnica de aplicação de questionários, considerando uma amostra de 75 colaboradores, os quais representam 30% da população. Obteve-se o retorno de 67 questionários, ou seja, 89% dos questionários distribuídos foram respondidos.

O questionário foi estruturado em três etapas, a primeira com o objetivo de traçar o perfil do respondente, a segunda visando avaliar quais os canais de comunicação são apontados pelos colaboradores e a avaliação destes. Já a terceira etapa por sua vez, busca entender a percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna e a qualidade e quantidade das informações dadas pela empresa.

O perfil do respondente foi identificado através das variáveis: gênero, idade e o processo da empresa em qual atua.

Todos os questionários foram entregues diretamente aos colaboradores, escolhidos de forma aleatória, buscando atingir colaboradores de todos os processos da empresa. Na ocasião da entrega dos questionários foi feita uma explanação sobre o motivo e o objetivo da pesquisa, salientando que não era necessária a identificação do respondente. Todos os questionários foram entregues em envelopes para que, após preenchidos, fossem lacrados e depositados em grandes envelopes deixados em dois pontos da empresa (administrativo e portaria).

O método escolhido para a aplicação do questionário visa manter o sigilo das informações para que as respostas, que são de ordem pessoal, sejam respondidas com veracidade e para evitar qualquer constrangimento entre os respondentes e a empresa onde trabalham.

Para realizar a entrevista foram convidados cinco gestores e um diretor para avaliar a sua percepção sobre a comunicação interna e a ocorrência ou não dos ditos, não-ditos e malditos na Empresa X. Foi seguido um roteiro de entrevista elaborado pela autora contendo nove questões. As entrevistas foram realizadas individualmente em dias alternados.

Para a realização desta pesquisa, houve o envolvimento da área de Recursos Humanos, da qual a autora faz parte, para facilitar o acesso aos funcionários e aos demais dados necessários para a conclusão da pesquisa.

Todos os dados coletados foram analisados e comparados a bibliografia estudada a fim de obter resposta ao problema que motiva este projeto de pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Na etapa qualitativa os dados foram tratados por análise de conteúdo que segundo Lakatos e Marconi (1991) é a técnica que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo.

Na etapa quantitativa os dados levantados foram tratados estatisticamente, que, conforme os autores Lakatos e Marconi (1991), se propõem a fazer tabulações para encontrar concentrações, frequências e tendências na documentação coletada.

No próximo capítulo, será apresentado um breve resumo da empresa pesquisada e após serão apresentados os resultados dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados, a fim de verificar a percepção dos colaboradores da Empresa X quanto às formas de comunicação utilizadas por ela.

Será dividida em duas etapas: apresentação dos dados coletados através do questionário e apresentação dos dados coletados nas entrevistas individuais.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Para a realização deste trabalho foi analisada uma indústria do segmento químico, fundada em novembro de 1941, situada na região do vale dos sinos, a qual será chamada neste trabalho de Empresa X.

A empresa produz em média 2000 toneladas/mês, comercializadas no mercado interno e externo, sendo 30% e 70% respectivamente. Seus produtos são utilizados na indústria do couro, tendo como principais clientes curtumes e beneficiadores de couros. Está presente em mais de 70 países do mercado mundial.

Desde 1996 trabalha com programas voltados para a qualidade e possui certificação ISO 9001 desde 1999.

A missão e a visão da empresa contemplam a busca da satisfação dos acionistas, clientes, colaboradores e comunidade, assim como a preocupação com o meio ambiente a segurança do trabalho.

A estrutura organizacional é dividida em oito processos, os quais são assim denominados:

- Gestão da direção;
- Gestão administrativa e financeira;
- Gestão contábil;
- Gestão comercial;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão de abastecimento de matéria prima;
- Gestão de logística;
- Gestão industrial.

Conta atualmente com 250 colaboradores no seu quadro funcional, na sua grande maioria homens, ou seja, 72% do quadro e 44% tem idade entre 26 e 35 anos. Por óbvio, em razão de ser uma indústria, 73% dos colaboradores são do processo industrial.

Fundada há um pouco mais de 70 anos, é uma sociedade anônima de capital fechado. O Diretor Presidente é o neto do fundador da empresa e a diretoria executiva é exercida por um profissional do mercado.

Esta empresa possui apenas dois grandes concorrentes que produzem produtos similares, utilizados para o mesmo fim, sendo que um deles está localizado no Brasil e outro na África do Sul. Ou seja, considerando a produção e demanda mundial dos produtos produzidos por ela, a empresa está entre as três maiores produtoras mundiais.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

4.2.1 Dados Coletados através de Entrevistas

Será apresentado nesta seção um resumo da compilação das respostas dos seis entrevistados, sendo cinco gestores de diferentes processos e um diretor.

Ao serem questionados sobre os meios de comunicação interna adotados pela empresa, todos citaram os murais, e-mails, jornal interno, intranet e três citaram as reuniões com as equipes. Os meios de comunicação citados pelos gestores foram também os mais lembrados por parte dos demais colaboradores no questionário aplicado a estes. O que pode ser destacado como ponto positivo, uma vez que, de uma maneira geral, a maioria reconhece na empresa a utilização dos mesmos canais de comunicação.

No que se refere aos pontos positivos da comunicação entre a empresa e os colaboradores foram citados os seguintes itens: transparência, clareza, qualidade e quantidade das informações, os meios utilizados, linguagem apropriada, simplicidade (sem burocracias), uniformidade, atualização constante das informações. Percebe-se neste item que as respostas entre os gestores foram muito semelhantes, demonstrando também uma coerência com os dados coletados nos questionários, principalmente no que se refere a transparência, clareza e simplicidade da linguagem utilizada.

Levando em consideração que, segundo o autor Roman (2009) para fomentar os discursos bem-ditos as empresas devem suprir as pessoas com informações claras, precisas, acessíveis, adequadas e pertinentes ao público a quem se destina, com as informações acima, podemos dizer que observa-se indícios de que a empresa gera discursos bem-ditos.

Por outro lado, como aspectos negativos foram apontados os seguintes pontos: demora na passagem de informação entre níveis hierárquicos, a informalidade e simplicidade da comunicação gera liberdade excessiva, possibilidade de criar uma expectativa nas pessoas e necessidade de ter cada vez mais informações, podendo posteriormente vir a gerar excesso de informações. Neste ponto cabe ressaltar que, segundo verificado na bibliografia estudada no capítulo 2, é responsabilidade da empresa dar prioridade e agilizar para que as informações cheguem no tempo certo até as pessoas.

Sobre a ocorrência dos discursos bem-ditos na empresa e quando eles ocorrem, todos entendem que está relacionada a comunicação formal, ou seja, o que a organização informa através dos seus canais de comunicação, onde foram citados principalmente os procedimentos da empresa documentados no Sistema de Gestão da Qualidade, as reuniões com as equipes e os comunicados oficiais por e-mails. Este entendimento condiz com a afirmação do autor Roman (2009) que os bem-ditos são as mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas planejadas e divulgadas pelos canais de comunicação e que quando escritos seguem uma norma-padrão. O exemplo disto são os procedimentos estabelecidos e documentados do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa X, citados pelos gestores pesquisados.

Já os discursos mal-ditos, na visão dos entrevistados, também ocorrem na empresa, sendo na visão deles, algo que sempre irá existir em todas as empresas. Na opinião deles o que deve ser controlado é a sua intensidade. Os principais motivos citados foram a falta de transparência em alguma situação específica ou o não retorno de um questionamento ou de uma reclamação. Também foi comentada a influência de quem comunica, ou seja, falta de credibilidade de quem está comunicando, falta de conhecimento sobre o assunto comunicado, inexistência de empatia como fator que pode atrapalhar a comunicação e deixar margem para os mal-ditos.

É importante ressaltar que foi citado por alguns gestores a melhora da empresa na sua comunicação interna nos últimos tempos, principalmente com a criação do jornal interno.

Conforme a bibliografia estudada, as pessoas tendem a produzir mal-ditos quando não se sentem bem informadas, podendo levar a desmotivação e como consequência prejudicar a performance da empresa. Portanto, o fato de não ter transparência na comunicação em alguns momentos, conforme comentado pelos entrevistados, ou o fato de não dar um retorno sobre uma reclamação ou questionamento pode ser um motivador de discursos mal-ditos. É importante que a empresa fique atenta a isto, pois quanto maior a capacidade da empresa de gerar e disseminar discursos bem-ditos, menos força terão os discursos mal-ditos.

Do mesmo modo, os enunciado não-ditos, segundo os entrevistados também existem na empresa e ocorrem quando a comunicação não é firme ou convincente, quando são usadas “meias palavras” dando margens para outras interpretações. Neste caso é preciso comentar que o que foi citado pelos gestores tem mais relação com os mal-ditos que propriamente com os não-ditos, mas ao serem questionados se entendem que a empresa proíbe os mal-ditos as respostas são divididas, alguns acreditam que sim, pois recrimina as “focacas” e outros entendem que não, pois as pessoas tem liberdade para falar e a empresa apenas esclarece para evitar que ocorra.

De acordo com o autor Roman (2009) para evitar os não-ditos as empresas devem buscar saber as causas dos mal-ditos e oferecer canais para externalizá-los. Para isso a utilização da “caixa de sugestões”, o diálogo e o *feedback* freqüentes são práticas saudáveis para reduzir os não-ditos.

Outro questionamento feito foi sobre a avaliação da comunicação interpessoal entre os próprios gestores, o que seria preciso mudar e o que deve permanecer. Nos itens a melhorar foram citados: promover mais momentos de integração entre os gestores e melhorar a velocidade da comunicação (com a equipe) que não é padrão, ou seja, alguns são mais rápidos que os outros e isto prejudica a equipe que recebe a informação atrasada. Por outro lado, citam como pontos que devem ser mantidos: a liberdade e a proximidade dos gestores facilitando a comunicação e os encontros realizados semanalmente e mensalmente. Importante comentar que o item liberdade foi citado por todos os gestores como ponto positivo que deve ser mantido.

Cabe ressaltar que a comunicação interpessoal analisa a comunicação entre indivíduos, onde as pessoas se afetam mutuamente, regulam e controlam uns aos outros. Levando em consideração que, segundo o autor Hall *apud* Kunsch (2003), o número de níveis hierárquicos e o tamanho da organização impactam diretamente na comunicação interpessoal, podemos dizer que o fato da empresa não ser muito grande (em número de pessoas), com poucos níveis hierárquicos (estratégico: diretoria, gerência/coordenação; nível tático: analistas e especialistas; nível operacional: auxiliares e assistentes) facilita a comunicação interpessoal.

A sétima pergunta da entrevista questiona sobre a forma que o gestor se comunica com a sua equipe. Todos dizem usar os meios de comunicação da empresa, mas consideram fundamental os diálogos com a equipe, usando uma linguagem simples, transparente e objetiva. Também abordaram a importância de resolver os problemas logo, ou seja, se perceberem um “mal estar” na equipe tratam imediatamente para evitar que o problema fique maior.

Ao analisar estas afirmações, percebe-se mais uma vez uma preocupação com a transparência e utilização de linguagem adequada ao público, o que, conforme comentado anteriormente, auxilia na produção de discursos bem-ditos.

No que se refere as barreiras existentes na empresa que possam prejudicar a comunicação interna, os gestores entendem que não existem barreiras à comunicação, mas sugerem incentivar que os colaboradores leiam mais os murais e criar uma “sistemática” para uniformizar a informação, ou seja, que todos os gestores saibam o que e quando comunicar.

Segundo a bibliografia estudada são várias as barreiras que dificultam a comunicação e estas devem ser constantemente monitoradas a fim de minimizar possíveis ruídos existentes, portanto, apesar de não ter sido identificada na pesquisa barreiras à comunicação, cabe ressaltar a importância do constante monitoramento.

Por fim, foram questionados se no entendimento deles, a pessoas em geral estão satisfeitas com a comunicação interna proporcionada pela empresa e todos acreditam que sim, pois trata-se de uma comunicação clara, transparente e de linguagem simples, de fácil entendimento.

Ao analisar as respostas das entrevistas realizadas percebe-se muita coerência entre o que os gestores pensam, uma vez que as respostas, em geral, foram muito semelhantes. As respostas também indicam que a empresa se preocupa com a produção de discursos bem-ditos, o que é extremamente positivo, pois estes servem como meio de produção de informações sobre a empresa, sobre o negócio, sobre as metas e os direcionamentos da empresa, auxiliado as pessoas no seu trabalho e conseqüentemente a empresa a atingir os seus objetivos. Contudo, alguns pontos, como comentado anteriormente, devem ser observados.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

4.3.1 Dados Coletados através de Questionários

Para as análises de perfil serão analisadas somente as variáveis gênero, processo no qual o colaborador atua e a faixa etária.

4.3.1.1 Análise do Perfil

Quadro 5 - Perfil da amostra pesquisada

Perfil	Variável	População	%	Amostra	%	Variação (%)
Gênero	Feminino	70	28	24	36	0,8
	Masculino	180	72	43	64	0,8
	Total	250	100	67	100	-
Idade	18 a 25 anos	34	14	11	16	0,2
	26 a 30 anos	42	17	10	15	0,2
	31 a 35 anos	68	27	20	30	0,3
	36 a 40 anos	34	14	7	10	0,4
	41 a 45 anos	24	10	15	22	0,2
	46 anos ou mais	18	7	4	6	0,1
	Total	250	100	67	100	-
Processo	Gestão Adm/Financ, Contábil, RH, Comercial	48	19	18	27%	0,8
	Gestão Logística e Gestão Abastec. MP	20	8	10	15%	0,7
	Gestão industrial	182	73	39	58%	0,15
	Total	250	100	67	100	-

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme os dados demonstrados acima a amostra é composta por 64% de homens e 36% de mulheres, o que condiz com a população onde 72% é masculina e 28% é feminina. Isto deve se ao fato de ter no processo produtivo apenas homens trabalhando, em função da necessidade da força física.

No fator idade, pode-se dizer que a maioria da amostra tem idade entre 31 e 35 anos, ou ainda, 61% tem até 35 anos.

Por fim, analisando os processos onde atuam as pessoas que responderam o questionário, percebe-se que 58% atua na Gestão Industrial a qual é formada pelos setores de produção, manutenção elétrica e mecânica, laboratório de controle de qualidade e setor de pesquisa e desenvolvimento. Considerando os processos Gestão Adm/financeira, Contábil, Recursos Humanos, Comercial pode-se dizer que 27% da amostra analisada atuam nestes processos. E 15% atuam no processo de Gestão Logística ou Abastecimento de Matéria-Prima.

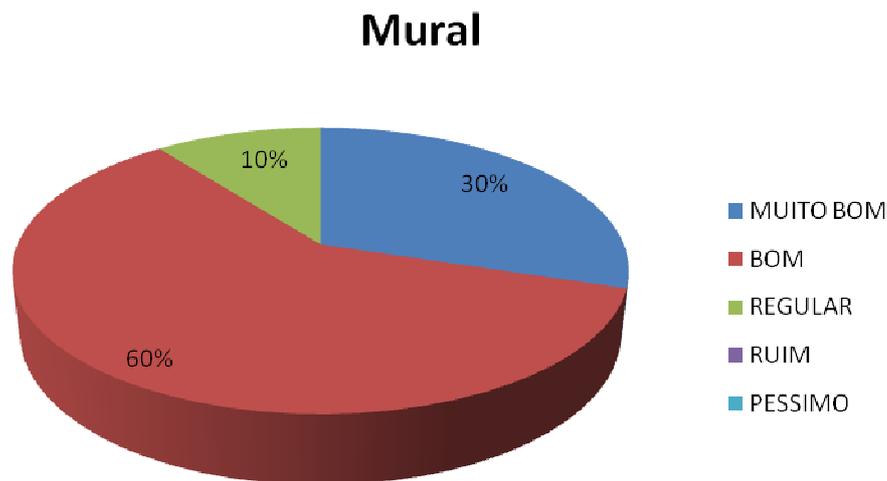
Desta forma, em resumo, podemos dizer que a amostra é composta na maioria por homens, com idade até 35 anos e que atuam no processo industrial, o que condiz com a população da empresa.

4.3.1.2 Análise dos Canais de Comunicação

Neste bloco de questões os respondentes foram questionários sobre quais canais de comunicação a empresa utiliza e ao mesmo tempo como avaliam os mesmos. Para melhor entendimento, foram relacionados dez canais de comunicação, com opção de citar outros. Os conceitos usados foram: muito bom, bom, regular, ruim ou péssimo.

O mural foi citado por 100% dos pesquisados como um canal de comunicação usado pela empresa. Quanto a percepção dos respondentes sobre tal canal, conforme demonstra o gráfico 1, 60% avalia este instrumento como bom, 30% como muito bom e 10% conceitua como regular. Ninguém avaliou como ruim ou péssimo.

Gráfico 1 - Mural



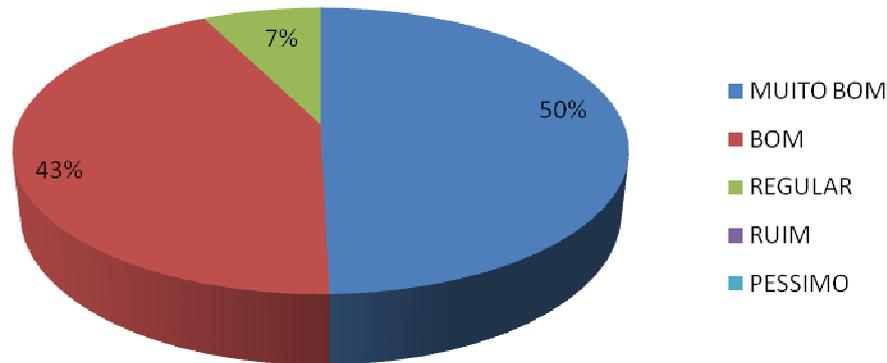
Fonte: Elaborado pela autora

Todos os processos da empresa possuem ao menos um mural, onde a empresa disponibiliza todos os comunicados importantes, as oportunidades de recrutamentos internos e relações de aniversários, convites para eventos da empresa, entre outros.

O Jornal Interno também foi apontado por 100% da amostra como meio de comunicação utilizado pela organização. Destes, 50% avaliam como muito bom, 43% como bom e 7% como regular. Não houve nenhuma avaliação como ruim ou péssimo, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Jornal Interno

Jornal Interno



Fonte: Elaborado pela autora

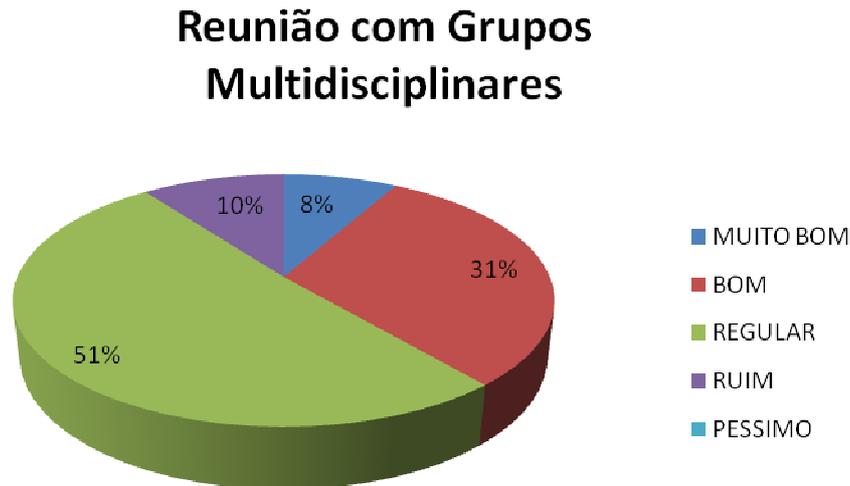
O Jornal Interno da empresa é bimensal e traz notícias da empresa e busca sempre o envolvimento de todos os colaboradores.

Conta com as seguintes seções, conforme informações passadas pela área de Recursos Humanos da Empresa X:

- a) Palavra do presidente: onde o diretor presidente passa mensagens aos colaboradores da empresa;
- b) Palavra do Gestor: onde a cada edição um gestor fala da sua trajetória na empresa ou traz assuntos referentes ao seu processo ou comportamentos do mercado que possam vir a interferir na empresa;
- c) Pratas da casa: colaboradores que completam aniversários de empresa a cada 5 anos (5 anos, 10 anos, 15 anos, etc...);
- d) Em pauta: são apresentadas as participações da empresa em eventos, feiras e campanhas;
- e) Em busca da excelência: cursos e palestras que aconteceram na empresa;
- f) Você é notícia: perfil de um colaborador selecionado de acordo com os assuntos temas do jornal;
- g) Espaço de talentos: onde os colaboradores podem divulgar os seus talentos como, música, culinária, artesanato, entre outros;
- h) Bem estar: dicas de saúde e sugestões de literatura, cinema e turismo.

As Reuniões com grupos multidisciplinares foram apontadas por 43% dos colaboradores como um canal de comunicação usado pela Empresa X. Destes, como pode ser visto no gráfico 3, apenas 8% acreditam que estas reuniões são muito boas, 31% avaliam como boas, 51% como regular e 10% como ruim. Ninguém avaliou como péssimo.

Gráfico 3- Reuniões com grupos multidisciplinares



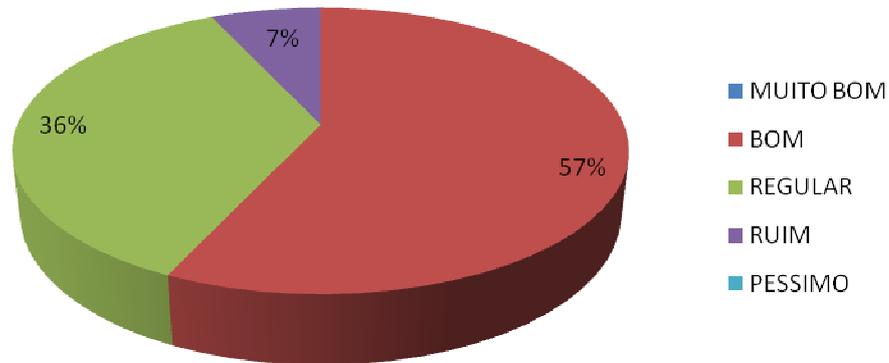
Fonte: Elaborado pela autora

Esta prática é usada para solução de problemas, onde são convidadas pessoa-chaves de cada processo a fim de discutir um determinado assunto, buscando aprofundar as causas do problema e definir ações que possam solucionar o mesmo. O fato de que apenas algumas pessoas são convidadas para estas discussões justifica que apenas 43% da amostra reconheçam esta prática como um canal de comunicação da empresa com os seus colaboradores.

Quanto as reuniões com os gestores, 87% dos respondentes aponta esta como um meio de comunicação utilizado na empresa pesquisada. Como demonstrado no gráfico 4, do total que apontaram como um meio de comunicação utilizado pela Empresa X, 57% avaliaram este canal como bom, 36% como regular e 7% como ruim. Ninguém classificou as reuniões com os gestores como muito boas ou péssimas.

Gráfico 4 - Reuniões com Gestores

Reunião com Gestores



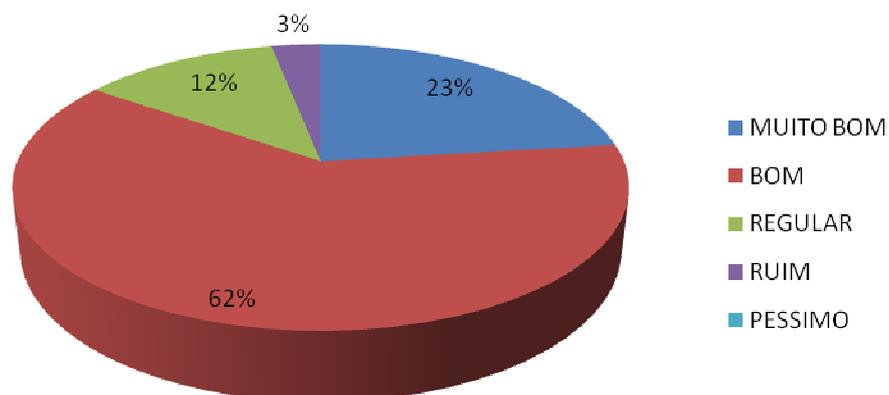
Fonte: Elaborado pela autora

Cada gestor define a sua forma de fazer as reuniões com a sua equipe e a periodicidade destas. Não existe uma regra definida, apenas são repassadas algumas informações que são de responsabilidade do gestor passar aos seus subordinados.

Já o uso do e-mail como forma de comunicação foi apontado por 97% da amostra como um canal de comunicação utilizado pela empresa. Deste percentual 23% avaliam este canal como muito bom, 62% como bom e 12% como regular. Uma pequena parte (3%) avalia como ruim e ninguém classifica como péssimo, como pode ser verificado no gráfico 5.

Gráfico 5 - E-mail

E-mail



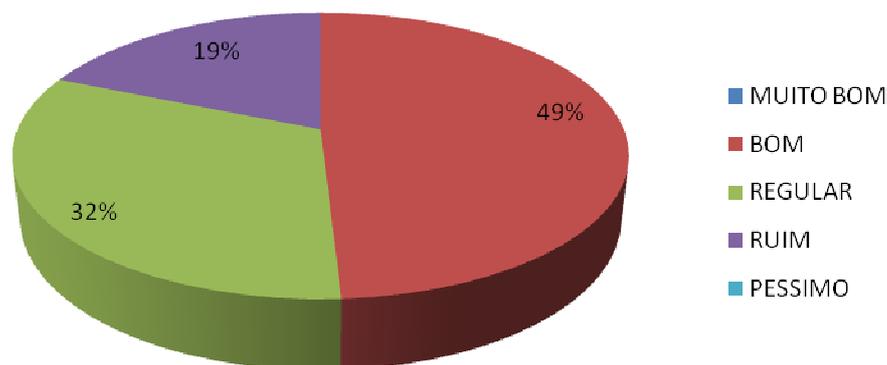
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme informações da área de Recursos Humanos da empresa X o e-mail é usado por grande parte dos colaboradores da empresa, apenas as pessoas que atuam diretamente no processo produtivo não tem acesso a e-mail. É uma prática da empresa comunicar mudanças na sua estrutura organizacional, férias, desligamentos e demais comunicados de interesse geral. Mesmo sem ter acesso a e-mails é comum os gestores do processo produtivo imprimir os mesmos e colocá-los no mural para que todos tenham acesso a mesma informação.

Sobre a Palavra com o Presidente, apenas 64% cita este como um canal de comunicação usado pela empresa, e destes 49% consideram este canal bom, 32% regular e 19% ruim, como demonstra o gráfico 6.

Gráfico 6 - Palavra com o Presidente

Palavra com o Presidente

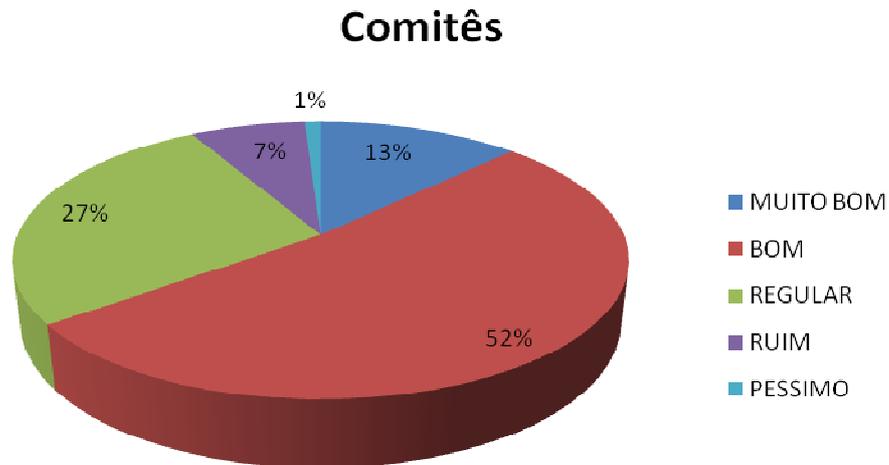


Fonte: Elaborado pela autora

De fato, formalmente não existe este canal de comunicação. O que ocorre segundo informações do RH (Recursos Humanos) é a Palavra do Presidente no jornal interno da empresa, onde, conforme comentado anteriormente, o mesmo passa mensagens aos colaboradores da empresa.

Já os comitês, por sua vez, foram lembrados por 84% da amostra como meio de comunicação usado pela Empresa X, e 13% avaliam estes comitês como muito bons e 52% avaliam como bom. Já 27% avaliam como regular e 7% como ruim. Apenas 1 % avaliam como péssimo. Estes dados podem ser verificados no gráfico 7.

Gráfico 7 – Comitês

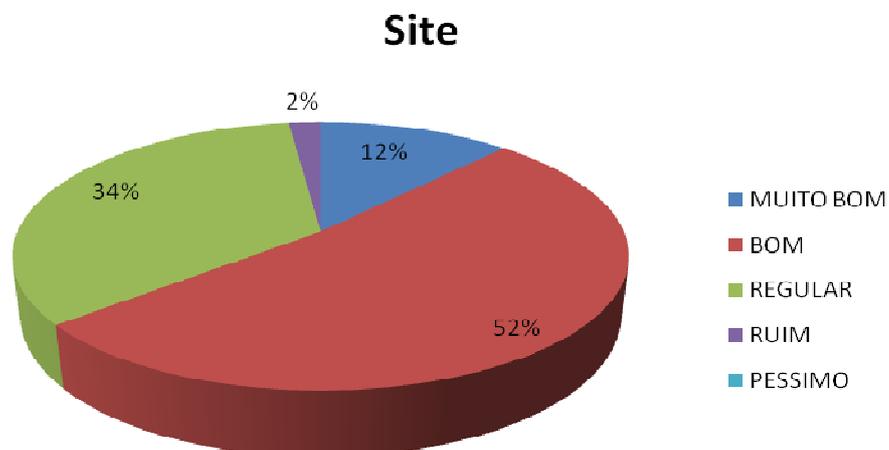


Fonte: Elaborado pela autora

Nesta empresa, conforme informado pela área de Recursos Humanos, existem atualmente três comitês, sendo um deles o comitê de produto não-conforme (onde são discutidas as causas e ações da ocorrência destes produtos), outro é o comitê de cardápio (onde são discutidas as melhorias que podem ser feitas no restaurante da empresa) e por fim, o comitê do jornal (onde são trazidas sugestões para o jornal interno).

O site por sua vez, foi citado por 75% dos pesquisados como um canal de comunicação que a Empresa X utiliza. Destes 12% classificam este canal como muito bom, 52% como bom e 34% como regular. Somente 2% classificam como ruim e ninguém como péssimo. Estes dados estão demonstrados no gráfico 8.

Gráfico 8 - Site

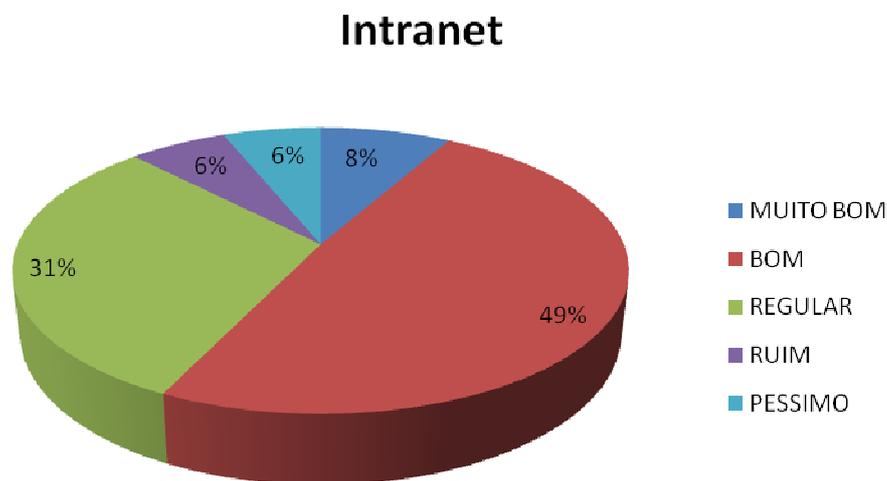


Fonte: Elaborado pela autora

Este meio de comunicação traz informações da empresa sobre a sua história, seus produtos e algumas novidades. É voltada mais para o público externo. As informações do site são ou devem ser divulgadas primeiramente para os colaboradores da empresa e após para o público externo.

Por outro lado, a intranet foi apontada por 73% dos pesquisados que responderam o questionário como meio de comunicação usado pela Empresa X. Conforme pode ser observado no gráfico 9, daqueles que apontaram a intranet como um canal de comunicação usado pela empresa, 8% avalia como muito bom, 49% como bom, 31% como regular, 6% como ruim e 6% como péssimo.

Gráfico 9 - Intranet



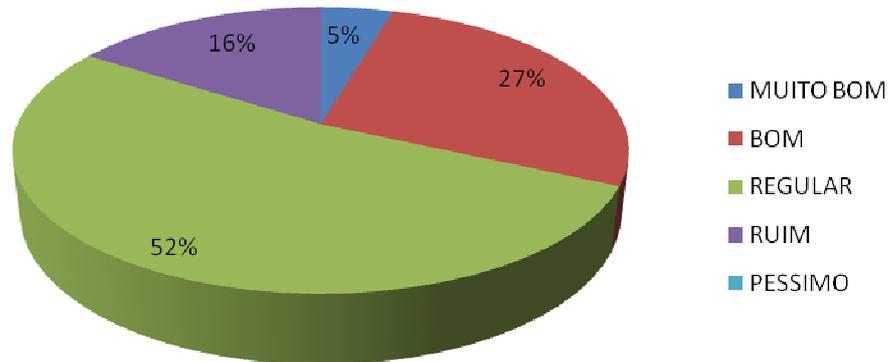
Fonte: Elaborado pela autora

Este canal, conforme informações da área de Recursos Humanos da empresa pesquisada, está disponível apenas para parte dos colaboradores, ou seja, aqueles que trabalham com computadores. A intranet é uma tela que abre todos os dias ao ligar o computador trazendo as informações dos aniversariantes da empresa e demais comunicados importantes, geralmente os mesmos colocados nos murais.

Para concluir, a Caixa de Sugestões ou de Melhorias foi citada por apenas por 66% da amostra como canal de comunicação usado pela Empresa X. Deste total, 5% classificaram como muito bom, 27% como bom e 52% avaliaram como regular. Ninguém considerou este meio de comunicação como péssimo e 16% avaliaram como ruim, como pode ser verificado no gráfico 10.

Gráfico 10 - Caixa de Sugestões ou Melhorias

Caixa de sugestões ou melhorias



Fonte: Elaborado pela autora

Este meio de comunicação, de acordo com o RH (Recursos Humanos) da Empresa X, não é uma prática permanente da empresa, ocorre apenas em determinados momentos, onde são lançadas campanhas ou quando a empresa quer saber a opinião dos colaboradores sobre algum determinado assunto. Este fato justifica que apenas 66% da amostra aponta a caixa de sugestões ou de melhorias como canal de comunicação utilizado na empresa.

Analisando os resultados desta etapa percebe-se que os canais de comunicação mais utilizados pela empresa foram igualmente os mais apontados pela amostra pesquisada e em geral a avaliação destes foi boa. O que significa dizer que a empresa tem disponível vários canais de comunicação que podem trazer bons resultados e outros que podem se melhorados.

Cabe ressaltar que, conforme verificado na bibliografia estudada no capítulo 2, os canais de comunicação são meios utilizados na comunicação interna para facilitar a relação entre empresa e empregados para que ambos estejam em sintonia, buscando um mesmo objetivo, procurando estreitar o relacionamento da organização com os seus colaboradores.

4.3.1.3 Análise das Informações e a Possível Influência dos Ditos, Não-ditos e Mal-ditos

Na segunda etapa foi solicitada a opinião dos colaboradores a cerca de quinze questões, onde deveriam assinalar a alternativa que melhor expressasse sua opinião sobre as afirmações demonstradas no quadro a seguir.

Quadro 6 - Questões do Questionário

Questões
1 - As informações divulgadas pela “EMPRESA X” são úteis e esclarecedores.
2 - A Comunicação Interna da “EMPRESA X” é transparente e direta.
3 - As informações importantes chegam a mim com rapidez.
4 - Quando quero saber de alguma informação procuro primeiramente o meu gestor.
5 - A “EMPRESA X” fornece meios de manifestar minhas ideias, opiniões, sugestões e/ou críticas.
6 - Sempre recebo retorno dos meus questionamentos, opiniões, sugestões e críticas, mesmo que não sejam implementadas.
7 - Sinto-me a vontade para expor minhas dúvidas, ideias, opiniões, críticas ao meu gestor.
8 - A linguagem usada pelo meu gestor comigo é de fácil entendimento, ou seja, permite que eu compreenda o que ele está me dizendo.
9 - Meu gestor destina um espaço para o diálogo de forma que possamos discutir os problemas e buscar soluções.
10 - Quando quero saber de alguma informação sobre a empresa procuro meu colega.
11 - Recebo muitas informações e não consigo “processar” todas.
12 - Os colegas dos outros setores sempre ficam sabendo das informações antes de mim.
13 - Gostaria de receber mais informações do meu gestor.
14 - Se eu tiver alguma sugestão ou crítica é melhor que eu não pergunte ao meu gestor.
15 - Gostaria de ter um diálogo mais aberto com o meu gestor.

Fonte: Elaborado pela autora

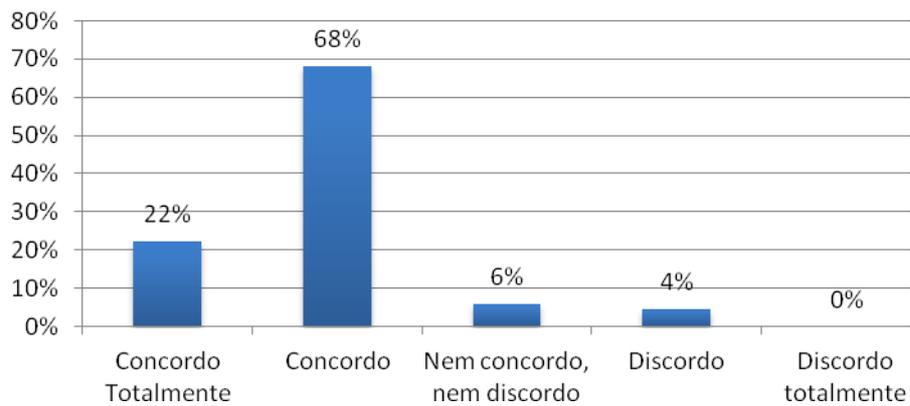
As questões acima foram desenvolvidas a fim de identificar se a forma como a empresa se comunica com os seus colaboradores facilita a ocorrência dos bem-ditos, mal-ditos ou não-ditos. Para formulação destas questões foi utilizada a pesquisa bibliográfica estudada no capítulo 2, tendo como base os conceitos do autor Roman (2009).

As questões de 1 a 9 procuram identificar a intensidade dos bem-ditos. Os resultados, conforme demonstra o gráfico 11, apontam que 90% concordam e concordam totalmente que as informações divulgadas pela empresa são úteis e esclarecedoras, por outro lado, 4%

discorda, 6% nem concorda, nem discorda e ninguém discorda totalmente. Diante dos resultados apresentados, existem indicativos que a empresa divulga informações úteis e esclarecedoras para seus colaboradores.

Gráfico 11 – Questão 1

Questão 1 - As informações divulgadas pela “Empresa X” são úteis e esclarecedoras.

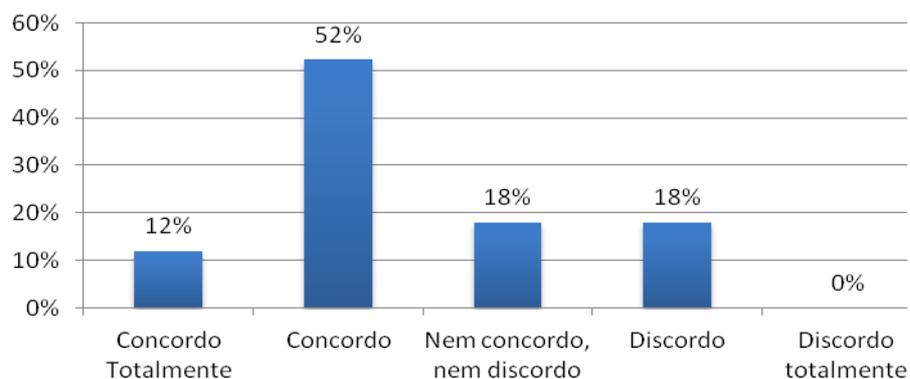


Fonte: Elaborado pela autora

Já quanto ao fato da comunicação ser transparente e direta, 64% concorda e concorda totalmente. Contudo, 18% discorda e 18% nem concorda e nem discorda. Levando em consideração as informações do gráfico12, pode-se dizer que os resultados apontam que a comunicação da Empresa X tende a ser transparente e direta.

Gráfico 12 – Questão 2

Questão 2 - A Comunicação Interna da “Empresa X” é transparente e direta.



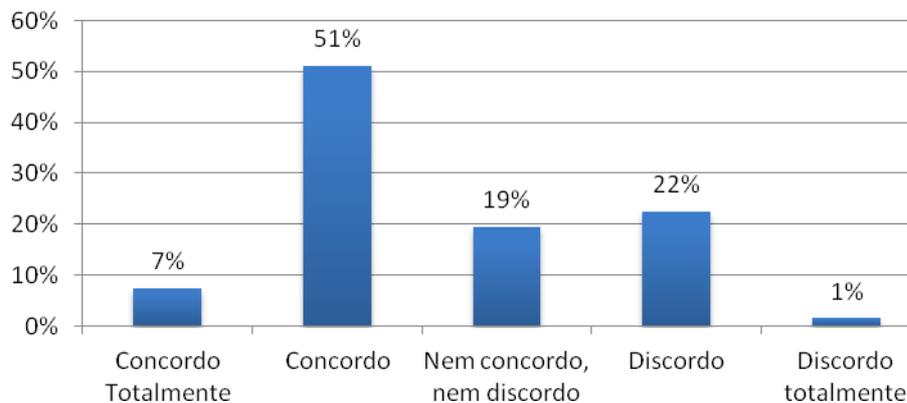
Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a velocidade das informações, 58% concordam e concordam totalmente que as informações importantes chegam com rapidez aos colaboradores da empresa e 19% nem concorda e nem discorda. Sendo que 22% dos pesquisados discordam e 1% discordam totalmente que as informações sejam divulgadas com rapidez.

O gráfico 13 demonstra estes resultados.

Gráfico 13 - Questão 3

Questão 3 - As informações importantes chegam a mim com rapidez.



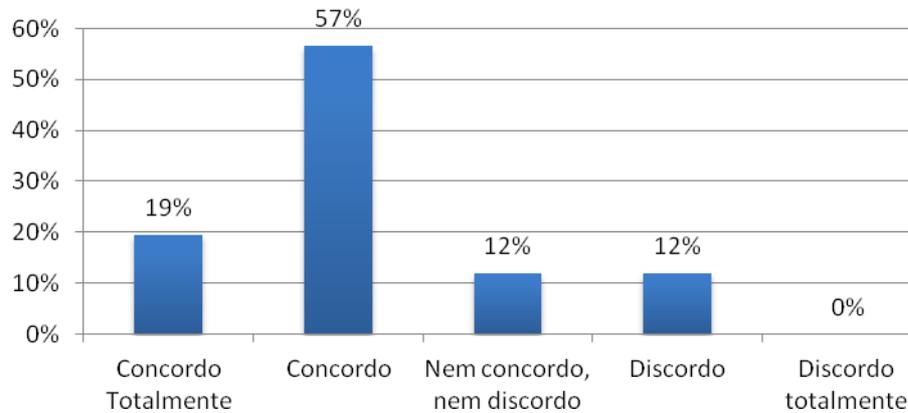
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado no gráfico 14, grande parte dos pesquisados, ou seja, 76% procura primeiramente o gestor quando quer saber de alguma informação, por outro lado, 12% afirmam não concordar com isto e 12% nem concordam e nem discordam.

Este resultado demonstra indicativos de que os gestores tem credibilidade nas informações que passam às suas equipes, podendo ainda indicar que existe uma relação de confiança entre estes.

Gráfico 14 – Questão 4

Questão 4 - Quando quero saber de alguma informação procuro primeiramente o meu gestor.

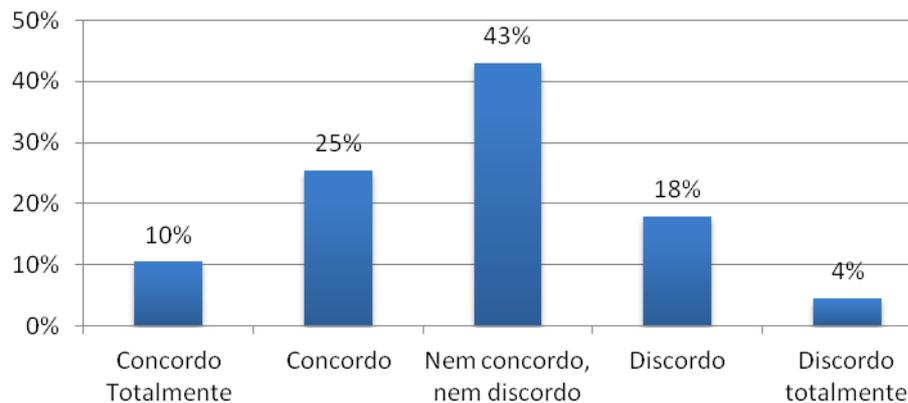


Fonte: Elaborado pela autora

Ao responder se a empresa fornece meios para os colaboradores manifestarem suas ideias, opiniões, sugestões e/ou críticas, 35% acreditam que sim e 43% nem concordam, nem discordam. Contudo, 22% discordam e discordam totalmente que a empresa disponibiliza formas deles manifestarem suas opiniões. Estes resultados são apresentados no gráfico 15. Podemos fazer uma relação destes dados com o fato de apenas 66% da amostra pesquisada reconhecer a caixa de sugestões ou melhorias como canal de comunicação usado pela empresa e foi classificado como muito bom por 5%, como bom por 27%, 52% como regular e 16% como ruim.

Gráfico 15 - Questão 5

Questão 5 - A "Empresa X" fornece meios de manifestar minhas ideias, opiniões, sugestões e/ou críticas.

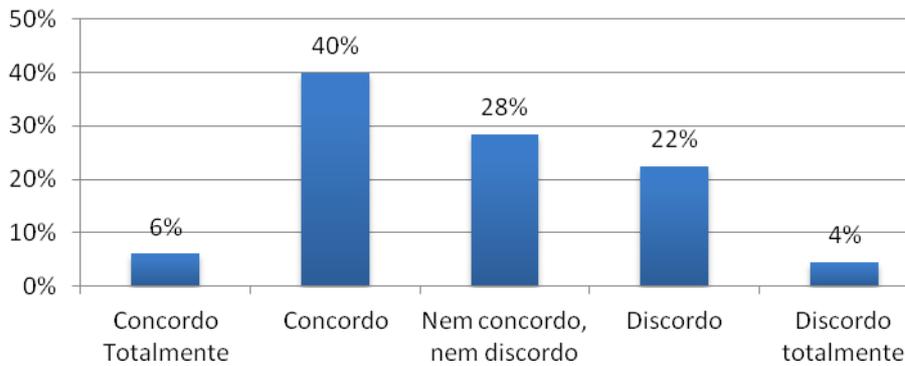


Fonte: Elaborado pela autora

Já quanto ao fato de receber retorno dos questionamentos, ideias, opiniões, sugestões ou críticas feitas à empresa, apenas 46% da amostra diz receber tal retorno. Por outro lado, 28% nem concorda, nem discorda e 26% discorda e discorda totalmente que recebe retornos de seus questionamentos ou sugestões mesmo que não sejam implementados. Estes dados estão demonstrados no gráfico 16. Percebe-se, portanto, uma oportunidade de melhoria nos retornos e *feedback* dados aos colaboradores sobre suas sugestões/questionamentos.

Gráfico 16 - Questão 6

Questão 6 - Sempre recebo retorno dos meus questionamentos, opiniões, sugestões e críticas, mesmo que não sejam implementadas.



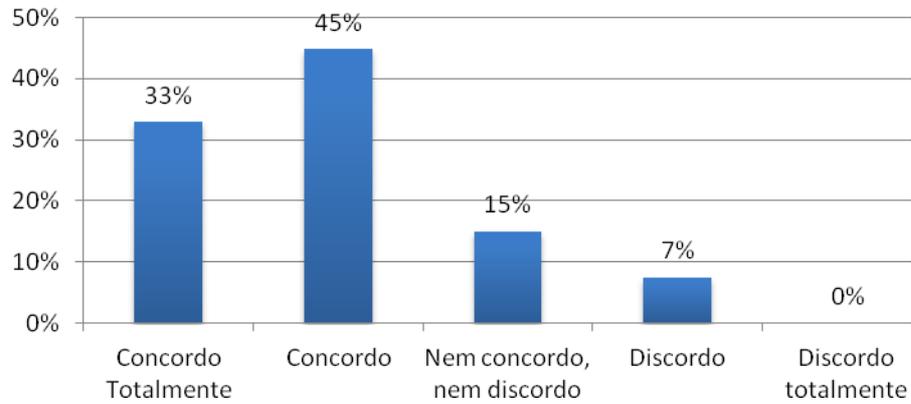
Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, conforme o gráfico 17, 78% da amostra pesquisada diz sentir-se a vontade para expor suas ideias, opiniões, críticas ao seu gestor e 15% nem concorda, nem discorda e apenas 7% discorda.

Este resultado pode ser comparado com os dados apresentados no gráfico 14 (questão 4) onde temos indicativos de relação de confiança entre gestores e colaboradores e estes dados podem corroborar com isto, a medida que as pessoas se sentem a vontade para conversar com os seus respectivos gestores.

Gráfico 17 - Questão 7

Questão 7 - Sinto-me a vontade para expor minhas dúvidas, ideias, opiniões, críticas ao meu gestor.



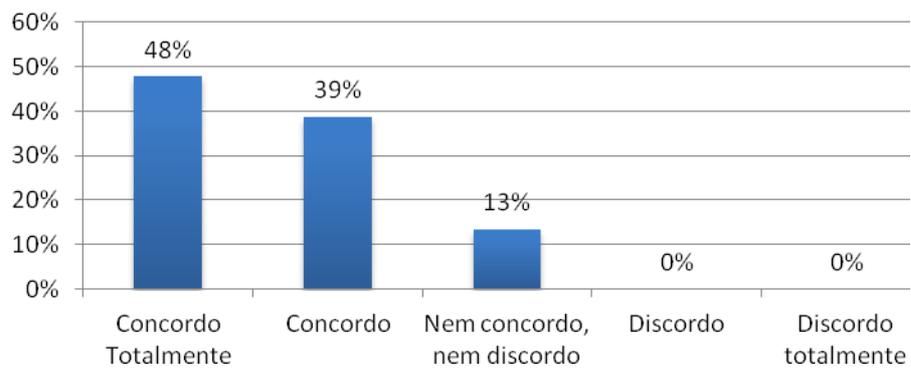
Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar se a linguagem usada pelo gestor é de fácil entendimento, 87% concordam e concordam totalmente, enquanto 13% nem concordam, nem discordam. Desta forma, analisando também os resultados da questão 1 e 2, podemos dizer que temos fortes indícios de que a comunicação da empresa é simples e transparente, o que facilita a produção de bem ditos, conforme o autor Roman (2009).

O gráfico 18 demonstra este resultado.

Gráfico 18 - Questão 8

Questão 8 - A linguagem usada pelo meu gestor comigo é de fácil entendimento, ou seja, permite que eu compreenda o que ele está me dizendo.

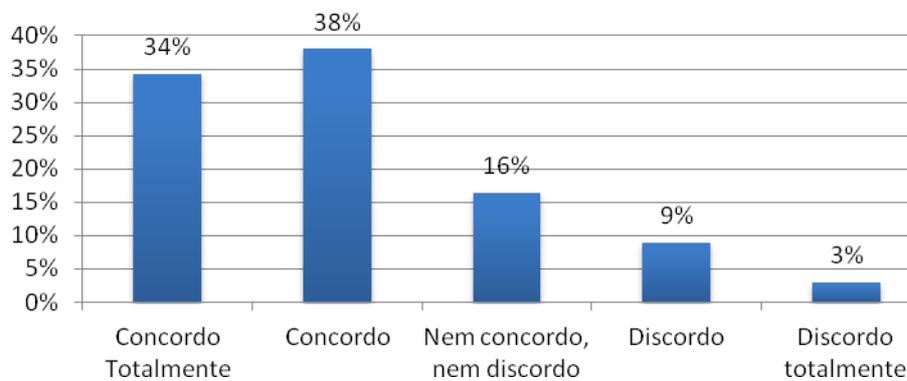


Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a questão 9, demonstra que 72% considera que o seu gestor destina um espaço para o diálogo para discutir problemas e buscar formas de solucioná-los, 16% nem concorda e nem discorda, 9% discorda e 3% discorda totalmente. O gráfico a seguir demonstra estes resultados.

Gráfico 19 - Questão 9

Questão 9 - Meu gestor destina um espaço para o diálogo de forma que possamos discutir os problemas e buscar soluções.



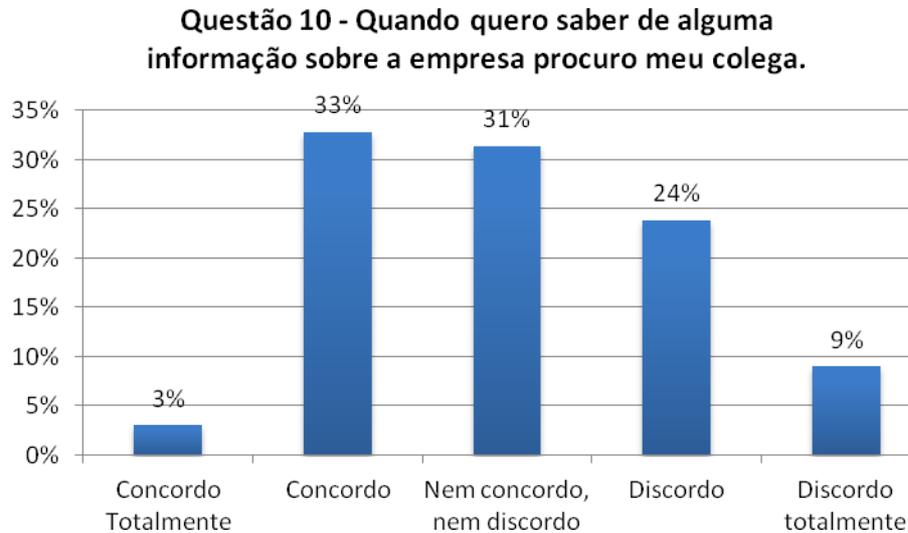
Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração que os bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou não e que são produzidos e transmitidos especialmente pela organização, percebe-se nas respostas da amostra pesquisada que a maioria considera a comunicação na empresa boa, ou seja, que ela é transparente, que as informações são úteis e que chegam com rapidez até os colaboradores. Estes fatores são importantes para a produção de discursos bem-ditos, pois segundo o autor Roman (2009) para gerar e fomentar discursos bem-ditos a empresa deve suprir as pessoas com informações claras, precisas, pertinentes, acessíveis e que cheguem as pessoas a tempo (com agilidade).

As questões 10, 11 e 12 se referem aos discursos mal-ditos, buscando identificar a ocorrência destes.

Da amostra pesquisada, 36% afirma que procura seu colega quando quer saber de alguma informação, 33% discordam desta informação e 31% nem concorda e nem discorda, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 20 - Questão 10

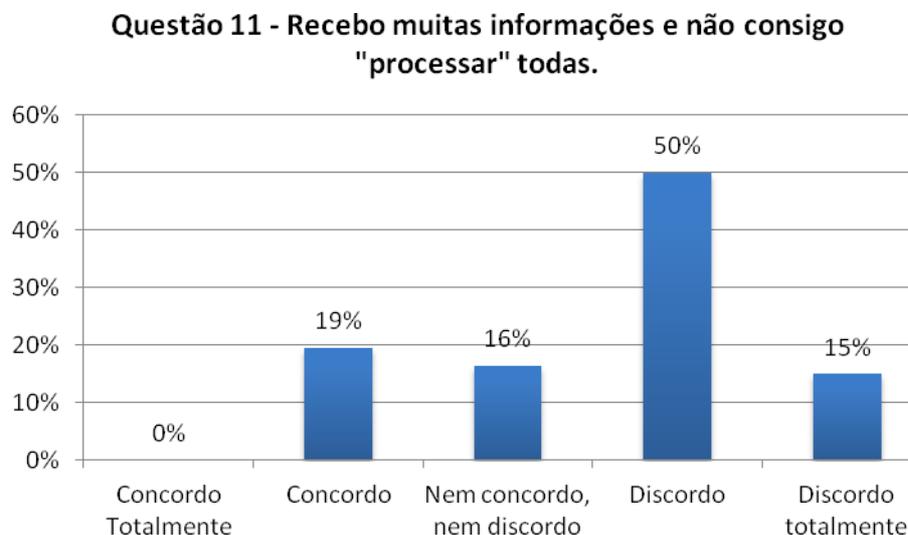


Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre o excesso de informações, a maioria, ou seja, 65% não considera que recebe muitas informações. Por outro lado, 19% concordam que recebem muita informação e 16% nem concorda, nem discorda.

Os resultados apresentados no gráfico 21 vão de encontro aos dados encontrados na questão 1 onde 90% dos pesquisados consideram que as informações divulgadas pela empresa são úteis. Desta forma, temos indicativos de que a empresa não produz informações em excesso ou que não sejam consideradas importantes para as pessoas da Empresa X.

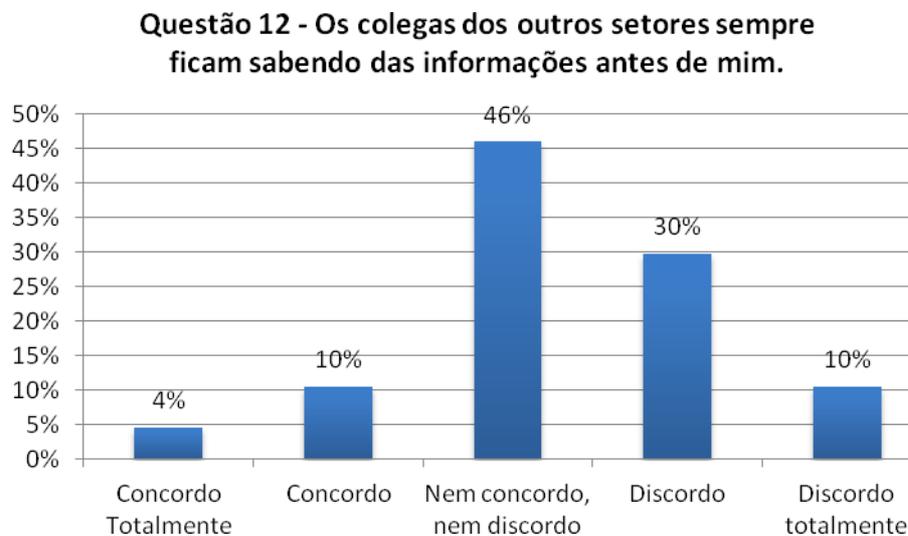
Gráfico 21 - Questão 11



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao fato dos colegas dos outros setores ficarem sabendo das informações antes que os pesquisados, apenas 14% concordam e concordam totalmente, conforme demonstrado no gráfico abaixo. No entanto, 46% nem concordam e nem discordam desta afirmação e os outros 40% restantes discordam e discordam totalmente. Com os dados desta pesquisa não é possível entender o porquê do alto percentual de pessoas que nem concordam e nem discordam desta afirmação.

Gráfico 22 - Questão 12



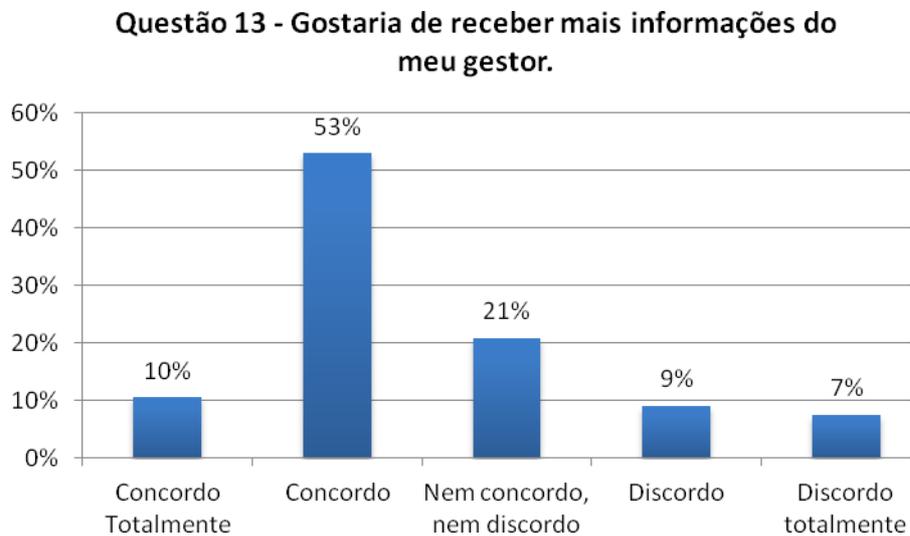
Fonte: Elaborado pela autora

Se os mal-ditos são os enunciados clandestinos, ou seja, os boatos, rumores e as fofocas que circulam na famosa “rádio corredor” o fato da maioria dos colaboradores pesquisados procurarem os seus colegas para ter informações pode ser uma forma de produção discursos mal-ditos, a qual a empresa deve ficar atenta a fim de monitorar suas manifestações. Segundo a bibliografia estudada no capítulo 2, os mal-ditos não devem ser suprimidos, mas sim acompanhados e ouvidos e uma forma de ouvir são as “caixas de sugestões e melhorias” ou a “palavra com o presidente”, pois permitem que um mal-dito seja apresentado e convertido num bem-dito. Importante ressaltar que estes dois meios de comunicação (caixas de sugestões/melhoria e palavra com presidente) apesar de ter sido apontado por 66% e 64% respectivamente da amostra pesquisada como um meio de comunicação utilizado pela empresa, segundo informações da área de Recursos Humanos, não são meios de comunicação usados periodicamente, ou seja, são usados apenas em alguns momentos.

As questões 13, 14 e 15 buscam identificar sinais de discursos não-ditos.

Os resultados da questão 13, conforme gráfico 23 demonstra que maioria da amostra, ou seja, 63% gostaria de receber mais informações do seu gestor e 21% nem concorda, nem discorda e 16% discorda e discorda totalmente. Com isto, ao compararmos as informações obtidas na questão 11, onde a maioria, ou seja, 65% não acredita receber excesso de informação, podemos dizer que este fato pode ser um indicativo de que as pessoas gostariam de receber mais informações.

Gráfico 23 - Questão 13

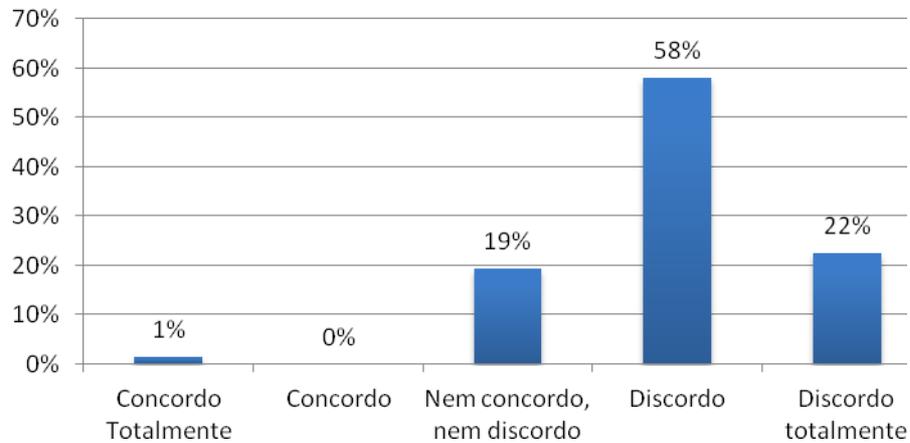


Fonte: Elaborado pela autora

A questão 14 demonstrada no gráfico 24, mostra que apenas 1% concorda que se tiver uma sugestão ou crítica é melhor não procurar o seu gestor. Por outro lado 80% discordam ou discordam totalmente e 19% nem concorda ou nem discorda. Mais uma vez, podemos fazer referência ao fato de que as respostas obtidas na pesquisa podem demonstrar que existe uma relação de confiança entre os gestores e suas equipes.

Gráfico 24 - Questão 14

Questão 14 - Se eu tiver alguma sugestão ou crítica é melhor que eu não pergunte ao meu gestor.

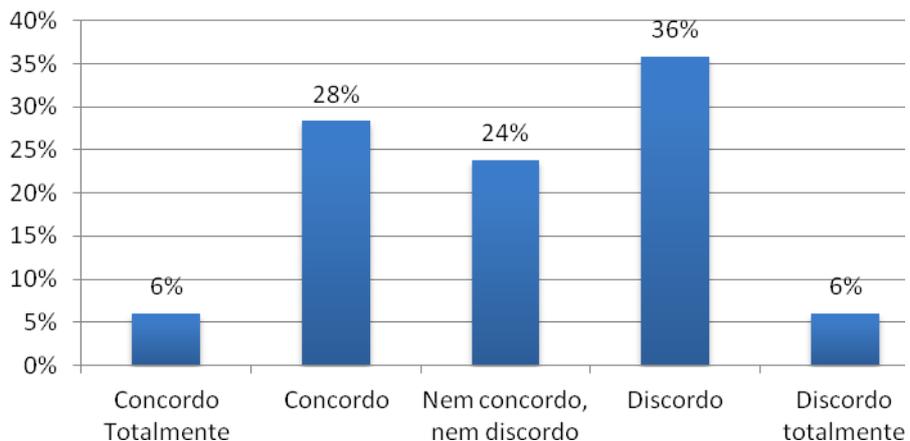


Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a questão 15, que se refere ao diálogo aberto, demonstra que 42% discordam que gostaria de ter um diálogo mais aberto com o seu gestor. Contudo, 24% nem concorda e nem discorda e 34% afirma que gostaria de manter um diálogo mais aberto com o gestor da sua área. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 25.

Gráfico 25 - Questão 15

Questão 15 - Gostaria de ter um diálogo mais aberto com o meu gestor.



Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que os não-ditos são gerados pela interdição dos mal-ditos, ou seja, são os mal-ditos impedidos de serem expressados, ou porque não podem, ou porque não devem ser ditos, como afirma Roman (2009), o fato de apenas 1% achar que não deve procurar o seu gestor se tiver alguma sugestão ou crítica é positivo, assim como o fato da maioria discordar que gostaria de ter uma diálogo mais aberto com os seus gestores demonstra que há possibilidade de diálogo e que os mal-ditos não precisam ser interditados, e podem sim ser trazidos à tona na empresa, descaracterizando desta forma os discursos não-ditos.

Por fim, ao analisar os dados coletados nos questionários é possível perceber uma relação com os dados coletados nas entrevistas com os gestores, pois, conforme comentado anteriormente, os meios de comunicação citados pelos gestores são os mesmos apontados pelos demais colaboradores, assim como a grande maioria também entende que a comunicação da empresa é transparente e de linguagem simples, facilitando o entendimento. Do mesmo modo, percebe-se a necessidade de melhorar no que diz respeito a agilidade nos retornos, igualmente apontados por ambas as partes (gestores e demais colaboradores).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada demonstrou que os meios de comunicação usados pela empresa são reconhecidos pela maioria dos seus colaboradores e estes avaliam os meios utilizados de uma maneira geral como bons. Também foi percebida uma coerência entre o que foi apontado pelos colaboradores e o abordado pelos gestores nas entrevistas feitas com estes.

Este fato pode indicar que a empresa se utiliza de meios formais para a produção de informações e enunciados institucionais, sendo que estes meios além de reconhecidos, bem avaliados, ainda foram considerados transparentes, de fácil entendimento e de grande utilidade, pelas pessoas que compõe o quadro da empresa.

Ao analisar estes resultados comparados com a pesquisa bibliográfica realizada percebe-se que estes fatores facilitam a produção de discursos bem-ditos.

Cabe comentar que os meios utilizados pela empresa, apesar de terem sido avaliados na maioria como bons, podem ser melhorados, principalmente no que diz respeito a Caixa de Sugestões e Melhorias, as Reuniões com Grupos Multidisciplinares, a Palavra com o Presidente e o uso do Site e da Intranet que obtiveram avaliações inferiores aos demais itens avaliados. Ressaltando que a “Caixa de Sugestões” e a “Palavra com o Presidente”, segundo a bibliografia estudada, permitem que um mal-dito seja apresentado e convertido num bem-dito.

Sugere-se que seja determinado pela empresa se estes meios citados anteriormente de fato são reconhecidos pela organização como meios de comunicação e que seja esclarecido o seu propósito aos colaboradores da empresa, a fim de que estes possam auxiliar na produção de bem-ditos.

A pesquisa também indica que a empresa pode avaliar a quantidade de informações geradas a fim de verificar onde existe necessidade de aumentar as informações repassadas e quais os benefícios que podem ser gerados a partir destas, uma vez que grande parte da amostra pesquisada diz que gostaria de receber mais informações.

Ao fornecer mais informações, desde que úteis e claras a exemplo do que já existe na empresa conforme apontado na pesquisa, a empresa pode evitar a produção de mal-ditos. A falta de informações pode dar margens para “rumores” e “fofocas” que se alastram facilmente nas empresas gerando os efeitos negativos da comunicação.

Não foi identificada na pesquisa indícios de produção de enunciados não-ditos.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja verificado quais os tipos de informações que devem ser mais explorados pela empresa para que a organização possa ser efetiva nas informações geradas. Sugere-se também que sejam aprofundadas as respostas dos

questionamentos através de dados qualitativos coletados também com os colaboradores, a fim de auxiliar na análise dos resultados, assim como confrontar com os dados coletados nas entrevistas com os gestores.

Por fim, pode-se concluir que a forma como a empresa pesquisada se comunica com os seus colaboradores está adequada, tendo transparência, sinceridade e uma linguagem adequada entre as pessoas do mesmo nível e entre os níveis hierárquicos. No entanto, existe espaço para melhorar esta comunicação para que ela possa gerar ainda mais benefícios para a organização. Os resultados da pesquisa levam a crer que a Empresa X se beneficia dos discursos bem-ditos gerados por ela e que melhorando a quantidade de informações, sendo estas comunicadas com qualidade aos colaboradores, poderá evitar também a produção de mal-ditos.

Levando em consideração que os discursos não-ditos não foram evidenciados na pesquisa não devem ser fator de preocupação neste momento na empresa pesquisada.

Finalizando, cabe lembrar que a comunicação tem como principal objetivo interligar os objetivos da empresa e de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo e saudável, propício ao cumprimento das metas da empresa. Considerando que as empresas que no atual cenário puderem contar com uma equipe engajada, comprometida e disposta a levar a diante os objetivos da empresa, terão disponível um recurso importante para competir no mercado, a comunicação vêm como meio de auxiliar estas empresas a terem esta vantagem competitiva, incentivando, informando, orientado e integrando as pessoas na busca de um mesmo objetivo.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Helena Catharina Lyrio de Carvalho. **Comunicação interna: a força das empresas**. v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

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

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica... como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

_____. **Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____ (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____ (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristian; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Método e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMAN, Artur Roberto. **Organizações:** um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso:** planejamentos e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista dirigida aos Gestores

1. Quais os meios de comunicação interna adotados pela empresa?
2. Quais são os pontos positivos e negativos da comunicação entre a empresa e seus colaboradores?
3. Tendo em vista que os ditos são os enunciados institucionais, ou seja, o que a organização comunica formal ou informalmente, na sua avaliação quando eles ocorrem?
4. Os mal-ditos são os enunciados clandestinos, ou seja, os boatos, rumores e as fofocas que circulam na famosa “rádio corredor”. No seu entendimento eles ocorrem na empresa? Se sim, qual o motivo do seu surgimento?
5. Já os não-ditos, são gerados pela interdição dos mal-ditos. Você acredita que os discursos não-ditos existem na empresa? Se sim, qual o motivo do seu surgimento?
6. Avaliando a comunicação interpessoal entre os gestores, na sua opinião, o que você manteria e o que você mudaria?
7. Como você se comunica com a sua equipe?
8. Na sua avaliação, existem atualmente na empresa barreiras que prejudiquem a comunicação interna? Se sim, quais são estas barreiras?
9. Você entende que as pessoas de uma maneira geral estão satisfeitas com a comunicação interna proporcionada pela empresa?

APÊNDICE B – Pesquisa dirigida aos Colaboradores da Empresa X

Este questionário tem por objetivo levantar dados para analisar o processo de comunicação da empresa com os seus colaboradores, realizado para um trabalho acadêmico de conclusão do curso de pós-graduação MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da aluna Micheline Klauck Bouffleur.

É muito importante para o resultado desta pesquisa, que as respostas sejam sinceras. As informações serão mantidas em sigilo, portanto **não** é necessária a sua identificação no questionário.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Por favor, assinale com um X a sua resposta.

Sexo:

Feminino Masculino

Processo:

- Gestão Adm/Financeira/TI, Gestão Contábil, Gestão Comercial ou Gestão RH
 Gestão Logística ou Gestão Abastecimento de Matéria Prima Florestal
 Gestão Industrial (Produção, Manutenção, CQ ou P&D)

Faixa etária:

- 18 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 anos
 36 a 40 anos 41 a 45 anos 46 anos ou mais

Preencha as questões abaixo de acordo com a sua opinião.

1. Marque com um X no quadro abaixo quais os canais de comunicação interna que a empresa utiliza e como você avalia cada um deles?

Marque um "X"	Canal de Comunicação interna	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	Murais					
	Jornal interno (Setanews)					
	Reuniões com grupos multidisciplinares					
	Reuniões com gestores					
	E-mail					
	Palavra com o Presidente					
	Comitês					
	Site					
	Intranet					
	Caixa de Sugestões ou de Melhorias					
	Outros: _____					

2. Assinale com um X a alternativa que melhor expressa a sua opinião.

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1 - As informações divulgadas pela "Empresa X" são úteis e esclarecedores.					
2 - A Comunicação Interna da "Empresa X" é transparente e direta.					
3 - As informações importantes chegam a mim com rapidez.					
4 - Quando quero saber de alguma informação procuro primeiramente o meu gestor.					
5 - A "Empresa X" fornece meios de manifestar minhas ideias, opiniões, sugestões e/ou críticas.					
6 - Sempre recebo retorno dos meus questionamentos, opiniões, sugestões e críticas, mesmo que não sejam implementadas.					
7 - Sinto-me a vontade para expor minhas dúvidas, ideias, opiniões, críticas ao meu gestor.					
8 - A linguagem usada pelo meu gestor comigo é de fácil entendimento, ou seja, permite que eu compreenda o que ele está me dizendo.					
9 - Meu gestor destina um espaço para o diálogo de forma que possamos discutir os problemas e buscar soluções.					
10 - Quando quero saber de alguma informação sobre a empresa procuro meu colega.					
11 - Recebo muitas informações e não consigo "processar" todas.					
12 - Os colegas dos outros setores sempre ficam sabendo das informações antes de mim.					
13 - Gostaria de receber mais informações do meu gestor.					
14 - Se eu tiver alguma sugestão ou crítica é melhor que eu não pergunte ao meu gestor.					
15 - Gostaria de ter um diálogo mais aberto com o meu gestor.					