

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FERRAMENTA GERENCIAL
ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO HUMANO DOS COLABORADORES****Autor (es):**

1) Benedita Hirene de França Heringer

Endereço: Avenida Brasília, nº 407 - Chácara Paturi – Guaratinguetá – SP – Cep: 12524-010

Email: b.hirene@bol.com.br - Telefone: (12) 3132.5938 - (12) 9155.2765

Título: Mestre em Administração de Empresas

Instituição: Universidade de Taubaté – UNITAU

2) Vera Lúcia Ignácio Molina

Título: Doutora em sociologia pela Universidade de São Paulo – UNESP – Professora do Curso de pós-graduação em Administração de empresas da Universidade de Taubaté – UNITAU

Endereço: Rua José de Moura Candelária, nº 148 – Vila Industrial – São José dos Campos – SP – Cep: 12220-400 - **Email:** vlim@uol.com.br Telefone: (12) 229.4100

RESUMO

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

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional, desempenho humano, processo de comunicação, rede de comunicações.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FERRAMENTA GERENCIAL ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO HUMANO DOS COLABORADORES

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

2 OBJETIVO DA PESQUISA

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

A idéia central deste trabalho não é estudar o desempenho humano na área da psicologia e nem as técnicas de avaliação de desempenho disponíveis atualmente, mas a comunicação e suas formas de contribuição para a melhoria do desempenho humano, buscando essa vivência de relacionamento dentro de uma unidade de produção.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

Comunicação é um processo que exige empatia, sensibilidade e códigos comuns de linguagem, no mínimo. A informação é que permite o conhecimento a respeito de algo e envolve um processo de redução de incerteza. A comunicação é uma informação transmitida a alguém, sendo também compartilhada por esse alguém. É necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. Comunicar significa tornar comum, a uma ou mais pessoas, determinada informação.

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

Comunicação Interpessoal

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

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

Gramigna (2002) diz que não se pode analisar a comunicação interpessoal somente pela ótica do conhecimento ou da informação. É necessário compreender a comunicação interpessoal como um processo que envolve duas palavras: **saber** e **querer**.

- **Saber:** caracterizado como procedimentos, fatos e conceitos aprendidos nas experiências vividas, informações recebidas e avaliadas corretas no dia a dia.
- **Querer:** é o início de qualquer intenção de mudança. É preciso existir a vontade pessoal de melhorar a comunicação interpessoal, senão, possuir informações ou conhecimentos de nada vão adiantar.

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

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

Uma das etapas de um processo de comunicação podem ser definidas neste modelo simplificado:



Figura 1 - O processo de comunicação: modelo simplificado

Fonte: Hampton (1992)

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

Conforme Sayago (2002) a gestão dos processos comunicativos implica em considerar todos os níveis de processo que ocorrem dentro de um sistema organizacional. Os componentes do grupo de trabalho têm que ter definidas as responsabilidades e regras que permitam

estabelecer um esquema de trabalho flexível e espaço para que possam comunicar idéias, dinamizando o trabalho.

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

- **Informativa** : O indivíduo necessita estar informado, aprender sobre as suas atividades e realizações. A informação típica descreve, explana, define ou demonstra algo.
- **Persuasiva**: Acrescentar evidências, racionalizações e sugestões às convicções, sentimentos, experiências e motivações dos receptores, influenciando-os em suas atitudes e comportamentos. O emissor tem que considerar não apenas a mensagem, mas sobretudo a quem ela é dirigida.

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

Se a mensagem é incompreendida, é porque ocorrem ruídos ou barreira à comunicação. Essas barreiras podem estar no emissor ou receptor, em função de suas características de personalidade e formas de expressão, ou no canal utilizado ou na própria mensagem.

Ruídos

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

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

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

Hampton (1992) identifica como sendo obstáculos à fonte:

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

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

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

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

Obstáculos ao receptor: O comportamento do receptor pode também ameaçar a boa comunicação.

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

- Deficiência auditiva,
- Deficiência visual,

- Egoísmo em excesso,
- Desconfiança em excesso,
- Nervosismo,
- Ignorância,
- Insegurança,
- Derrotismo.

É importante o emissor levar em consideração o ambiente, o nível cultural e o grau de atenção dos receptores. Conseguir identificar essas diferenças, criando uma atmosfera de reciprocidade, é uma barreira que o emissor precisa derrubar.

A importância do *feedback*: Gramigna (2002) vê o processo de *feedback* como uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisa estar aberta e flexível à mudança para que os resultados sejam alcançados.

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

DESEMPENHO HUMANO

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

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

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

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

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

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

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

O desempenho está ligado a muitas formas de como são passadas as informações, como ilustra a figura 2:

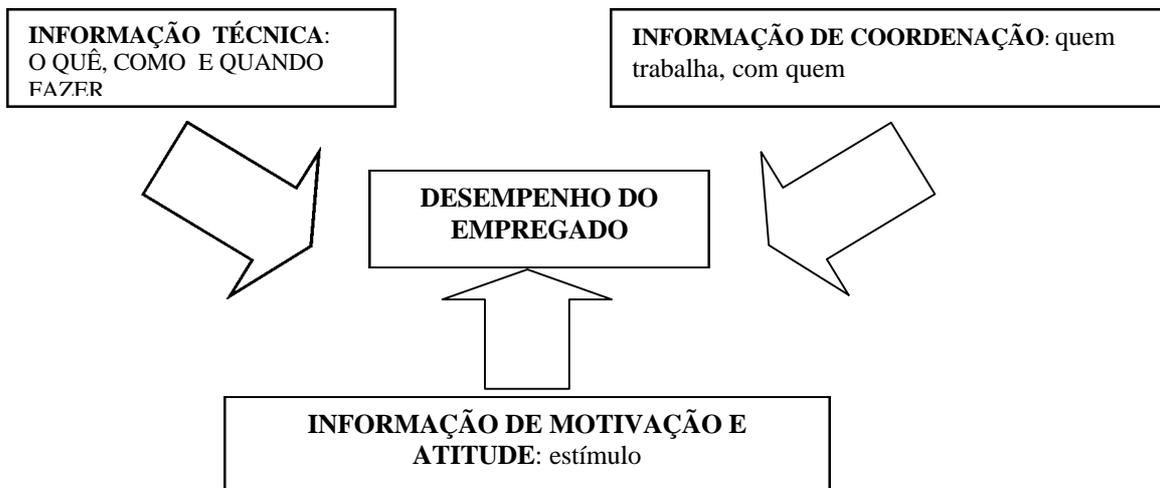


Figura 2 - Necessidade de informação

Fonte: *Hampton, (1992, p. 42)*

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

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

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo, considerando que o uso da metodologia qualitativa nas ciências administrativas, onde com proximidade dos fenômenos culturais humanos, mais singulares se tornam os fenômenos em administração, facilitando a compreensão e a tomada de decisões (SAMPAIO, 2001).

Os sujeitos da pesquisa foram três gerentes e dez colaboradores do setor produtivo da empresa X, onde com aplicação de questionário estruturado indagou-se sobre os tipos de comunicação que veiculam na empresa, avaliação do desempenho pessoal, o relacionamento interpessoal entre gerentes e colaboradores, como a comunicação com o gerente pode influenciar o desempenho do colaborador e o quê o colaborador e o gerente entendem por comunicação e desempenho.

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

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

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados para este estudo foi por entender ser o adequado para aplicabilidade no universo a ser pesquisado, com abordagem direta dos pontos relevantes da pesquisa constituindo-se de grande peso à descrição verbal

realizada pelo informante, para obtenção de informações sobre comunicação organizacional e desempenho humano no ambiente organizacional (VIÁ, DENCKER, 2001).

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

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

Para captar a realidade, a partir da fala dos sujeitos, optou-se pela análise de conteúdo, onde a leitura flutuante sobre as falas foi utilizada para compreensão das relações entre comunicação organizacional e desempenho humano.

A análise de conteúdo foi relevante para analisar os depoimentos dos gerentes e colaboradores, no sentido de levantar o universo vocabular do grupo.

O estudo de caso teve como espelho a realidade objetiva, como a captação da expressividade humana e a objetividade em atividades cotidianas, como o estudo realizado em um setor produtivo, amparado por uma rotina, onde os informantes vivem seu papel como atores principais neste palco, propõe a exploração e aprofundamento dos dados, transcendendo a realidade investigada, com caráter lógico e apoiado em referências teóricas. Sua característica é a descoberta, é retratar a realidade de forma completa e profunda (VIA, DENCKER 2001).

Para análise dos dados, fez-se uso de tabelas demonstrativas, baseadas nas respostas do questionário aplicado, do perfil dos sujeitos, e de suas opiniões quanto ao conhecimento da comunicação organizacional e do desempenho humano.

Para análise do entendimento dos gerentes sobre comunicação e desempenho, fez-se categorização das temáticas que foram relevantes, emergidas a partir das falas dos sujeitos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Eficiência dos meios de comunicação da empresa

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

Na empresa 50% dos colaboradores concordam parcialmente com a eficiência dos meios de comunicação praticados, 23% concordam totalmente, 13% não concordam nem discordam, 3% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente (tabela 5).

Tabela 1 - Eficiência dos meios de comunicação da empresa – colaboradores

GRAU	COLABORADORES	
	N	%
Concordo totalmente	7	23
Concordo parcialmente	15	50

Não concordo nem discordo	4	14
Discordo totalmente	1	3
Discordo parcialmente	3	10
TOTAL	30	100

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

Percebe-se que 40% dos gerentes concordam totalmente com a eficiência dos meios de comunicação utilizados, 40% concordam parcialmente, 10% não concordam nem discordam e 10% discordam totalmente (tabela 6).

Tabela 6 - Eficiência dos meios de comunicação utilizados – gerentes

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

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

Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação

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

Há uma concordância dos colaboradores com a influência do gerente no desempenho profissional, onde, 23% concordam totalmente, 35% concordam parcialmente, 20% não concordam nem discordam, 12% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente (tabela 7)

Tabela 7 - Influência do gerente no desempenho profissional pela comunicação - colaboradores

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

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

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

Tabela 8- Influência do gerente no desempenho profissional do colaborador pela comunicação – gerentes

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

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

Comunicação organizacional e desempenho humano: opiniões e percepções dos sujeitos

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

As palavras e expressões sobre comunicação, citadas com mais frequência foram:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

As práticas cotidianas identificam o relacionamento dos sujeitos e se expressam na forma como os gerentes passam a seus colaboradores as informações necessárias à realização do trabalho.

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

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

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Os colaboradores vêem que as informações devem ser passadas com clareza, transparência e credibilidade. Ao ter credibilidade nas informações que são passadas pelo seu gerente, os

colaboradores desempenham seu papel com mais motivação, pois é um estímulo extrínseco importante, fazendo com que o conhecimento do papel que lhe cabe na organização seja de extrema importância para execução de suas tarefas.

Os resultados apontam para uma gerência preocupada com as informações que são passadas aos seus colaboradores, embora, durante o estudo notou-se uma comunicação pouco clara nas informações que são transmitidas pela alta gerência. Pode existir nesta situação uma necessidade de melhora da comunicação entre estes níveis gerenciais, pois informações claras da situação da empresa transmitidas aos colaboradores são de extrema importância para o desenvolvimento das atividades e integração ao processo. Os colaboradores ao conhecerem os problemas da organização e sentirem confiança nas informações passadas pelo seu gerente, reagirão de maneira favorável no que concerne à sua contribuição para uma solução favorável.

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

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

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

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

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

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

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

A proposta de estudar a comunicação organizacional como agente influenciador no desempenho humano pode ser considerada inovadora, visto que, até o momento este fato foi tratado em estudos administrativos isoladamente, isto é, como um indicativo, entre demais outras causas. Nota-se a possibilidade de uma interferência, o que torna este estudo singular no campo da administração.

É importante ressaltar que existe uma tradição de monopólio e de manejo da comunicação pelas classes dominantes, perpetuando padrões de elitismo, privilégios, coerção, e que esta dissertação abre espaço para outros estudos no sentido que com a melhoria da comunicação

poderia diminuir as diferenças de trabalho, traduzindo em um diálogo unificado e direcionado para o alcance das metas organizacionais.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

MOREIRA, C. M. M. et al. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997. 112 p.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2001.319 p.

SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 2, abr./jun., 2001. p. 16-24

SANTOS, E. R. M. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1997. 124p.

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

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

VIÁ S. C. e DENCKER, A F. M. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.