A COMUNICAÇÃO INTERNA NA MELHORIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

Vanda dos Santos Patrício Loiola
Faculdade São Luís de França
Administração de empresas
8º Período de 2009-2
loiola2801@hotmail.com

Resumo

Esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo de abordar os processos de comunicação interna e sua influência nas relações interpessoais. Para tanto, foi feito um estudo de caso numa indústria de alimentos no município de Itaporanga D'ajuda/SE. A metodologia adotada foi a pesquisa de campo e a revisão bibliográfica sobre o tema em questão. A expectativa, após esta análise, é propor à empresa soluções que poderão proporcionar um melhor andamento nos processos, um bom relacionamento entre as pessoas e um aumento na produtividade.

Palavras Chave: comunicação, relação interpessoal, produtividade.

Abstract

This work was carried out in order to address the processes of internal communication and its influence on interpersonal relationships. The work was done a case study in the food industry in the city of Itaporanga D'help / SE. The methodology adopted was the field research and literature on the subject in question. The expectation on this basis, the company is to propose solutions that can provide a better place in the process, a good relationship between people and an increase in productivity.

Keywords: communication, interpersonal relations, productivity.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1 Introdução

A comunicação interna nas organizações surgiu na Inglaterra no cenário da Revolução Industrial nas fábricas têxteis para facilitar o entrosamento entre empregado e empregador. A partir daquele momento a comunicação interna veio evoluindo a cada dia, ganhando espaço e se fazendo indispensável nas organizações, facilitando a divulgação das informações, estabelecendo normas, orientando os procedimentos, atendendo as necessidades dos clientes internos e externos, gerindo conhecimento, facilitando as relações interpessoais, e entre outros benefícios.

Pensando em explorar e contribuir para a melhor utilização da comunicação interna nas organizações, foi realizado um estudo de caso para identificar as condições para uma boa comunicação interna de uma Indústria do ramo de alimentos do Estado de Sergipe.

A empresa estudada é de grande porte, e está entre as melhores torrefadoras de café do Brasil. A comunicação interna e o relacionamento interpessoal serão, assim, as variáveis abordadas neste artigo, pois estes elementos são presentes e importantes no cotidiano de qualquer organização. É praticamente impossível imaginarmos uma situação que envolva pessoas em que não esteja acontecendo algum tipo de comunicação entre elas. Sempre conseguimos identificar nos diferentes processos de interação humana a transmissão e a tentativa de entendimento de uma idéia, de um sentimento, de uma sensação, entre outros diferentes aspectos.

Segundo Mussak(2002). “Comunicação é sobrevivência”. Quando pensamos no cotidiano de uma organização verificamos o quanto é importante essa ação, tudo depende de como nos comunicamos, o bem estar das pessoas, se o trabalho ficou 100% , se atendemos as nossas necessidades e as necessidades da organização como um todo. O simples fato de nos comunicarmos, seja pela forma verbal ou não verbal, influenciará em um bom resultado ou não.

A comunicação nas organizações existe, mas nem todos compreendem a necessidade dela e tanto as organizações quanto as pessoas precisam conscientizar-se da sua importância e aprender a desenvolver essa habilidade para melhor servi-las. Um dos pontos marcantes da comunicação interna é proporcionar um entrosamento entre as pessoas independentemente de sua cultura, valores e religião, favorecendo o clima organizacional e tornando o trabalho algo prazeroso.

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de identificar e propor oportunidade de melhoria na empresa, visando à comunicação interna e, consequentemente, o bom relacionamento interpessoal, proporcionando, assim, agilidade nos processos, um clima favorável, com informações seguras para a realização de um trabalho mais eficiente e eficaz. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo no período de 17 de agosto a 08 de outubro de 2009, que foi constituída de observação participante, sendo verificados os procedimentos, dificuldades, aspectos positivos e

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

negativos da empresa em relação à sua comunicação interna. Além disso, também foi feita uma pesquisa bibliográfica e pesquisa na internet sobre o tema em questão.

Este trabalho está dividido em quatro partes. Na segunda parte, demonstra-se a comunicação interna nas organizações, funções e tipos de comunicações, Numa terceira parte apresentam-se a importância da comunicação, comunicação x relação interpessoal, os fatores que intervêm na comunicação, na quarta parte apresenta-se a empresa, o estudo de caso e por último, traz-se as sugestões para a melhoria da satisfação da comunicação interna e a conclusão.

2 A comunicação interna nas organizações

Segundo Bateman e Snell (1993, p. 402) "A comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados".

> Para a realização de um processo de comunicação podemos destacar:
> - **Fonte (**que pode ser pessoa, processo ou equipamentos que fornece as mensagens);
> - **Transmissor** (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
> - **Canal (**equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
> - **Receptor** (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);
> - **Destino** (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
> - **Ruído** (pertubações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem**).** (SHANNON apud PIMENTA, 2007, p. 45)

Em outras palavras a comunicação é a forma de transmitir as informações de uma pessoa para outra. A comunicação pode ser verbal ou não verbal, o gesto e até mesmo o silêncio são pontos, dentre outros, considerados como parte do processo comunicacional. O gesto, a mímica e a atitude podem mudar ou valorizar a mensagem. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou, ocorrendo ruídos na comunicação levando a possíveis erros no entendimento e até no relacionamento das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 142), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Em um conceito moderno e simples a comunicação é vista como um instrumento para um bom relacionamento entre as pessoas, muito importante para a vida, seja ela pessoal ou profissional, sendo que, na vida profissional, a comunicação é uma ferramenta de extrema necessidade e de muita responsabilidade, pois as pessoas deverão compartilhar as informações geradas na empresa com todos os setores envolvidos, mesmo que não haja um bom relacionamento pessoal entre as partes. As principais formas de transmissão da comunicação se dão através de recados falados, escritos, quadro de recados, telefone, email, intranet, MSN, integrando o grupo nas tomadas de decisões , visando sempre o objetivo da empresa.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.1 Funções da comunicação

Para Leite(2007), a comunicação interna tem uma função importante na organização, no sentido de fazer circular as informações, promovendo a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

Ao longo dos anos, a comunicação ganhou uma posição estratégica dentro das organizações. Sua importância tem sido reconhecida devido ao resultado eficaz nas atividades de relacionamento desenvolvidas entre o seu público interno e externo. Hoje é praticamente impossível imaginar, por exemplo, uma organização com ações estratégicas sem contar com uma estrutura de comunicação interna (CI).

Pode-se verificar algumas funções da comunicação dentro de um grupo ou organização

❖ A primeira dessas funções é a emoção, que é a primeira comunicação que estabelecemos com as pessoas. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação.

❖ Posteriormente aparece o controle: através do controle as pessoas seguem as hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas. Ou seja, os funcionários são orientados pelo superior a seguir normas e procedimentos da empresa. Assim, a comunicação está desempenhando a função de controle.

❖ Outra função é a motivação, que visa tornar os colaboradores integrados, satisfeitos e informados sobre tudo que ocorre no ambiente de trabalho, valorizando, assim, as pessoas .

❖ E,finalmente, é identificada como função da comunicação a informação. É a última função desempenhada pela comunicação e relaciona-se como facilitadora da tomada de decisões, pois as informações proporcionam as pessoas ou grupos segurança para tomar decisões.

❖ Em suma, a boa comunicação combate a estagnação e promove um fluxo de conhecimentos, informações, bom desempenho que afetam a eficácia dos trabalhadores e o progresso da organização.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3 A importância da comunicação e da integração

A comunicação interna é importante porque aumenta a visão do colaborador, e quanto mais bem informados eles estiverem sobre os assuntos da empresa, mais envolvidos e comprometidos ficarão com a visão, missão e com o objetivo da organização.

É o que confirma Medeiros e Tomase (2007,p.59) O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias, precisa conhecer o espírito que anima. Sem conscientização dos trabalhadores internos, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja. Para que haja uma boa comunicação na organização os colaboradores deverão fazer parte dela.

Quanto mais informados acerca do cotidiano da organização onde atuam estiverem os colaboradores, mais eles estarão envolvidos com o objetivo da empresa e, conseqüentemente, a produtividade será cada vez maior. Assim como o aproveitamento do tempo, antes dispensado em conflitos gerados pela falta de informação clara e objetiva.

Como diz Chiavenato(2004,p.462), Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação não apenas de uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

Em virtude disso, todos os colaboradores devem estar aptos a obter os melhores resultados através da correta utilização da comunicação interna trazendo assim, um resultado satisfatório para toda a organização.

Na concepção de Pinto:

> Trabalhador desinformado produz menos – e pior. Existem inúmeras pesquisas que comprovam a assertiva. Trabalhador bem informado é aquele consciente do que faz e por que e, tanto quanto possível, de como o seu trabalho se articula com as tarefas executadas pelos seus colegas, inclusive de outros setores da empresa. (PINTO,1994, p.31)

Por isso, deve-se fazer um trabalho de conscientização em toda a organização para que fique bem definida a necessidade da integração do pessoal e de uma nova forma de conduzir as informações para que todos a entendam de maneira mais clara e objetiva, conciliando as necessidades de cada um e focando sempre na realização dos objetivos da empresa.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3.1 Comunicação x relações interpessoais

> A comunicação para agrupamentos humanos é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Através dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor, etc.) o corpo ganha vida. Sem o sistema nervoso, um corpo não se locomove, não se alimenta e não canta. Sem a comunicação todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetiva.(PIMENTA,2002,p.19)

As deficiências na comunicação, segundo Resende(2003,p.139), podem provocar as seguintes situações:

- Os funcionários não entendem os propósitos de muitas decisões dos dirigentes, o que pode resultar tanto na ausência da importância a fatos significativos como desconfiar das intenções da organização;
- Não dão importância aos objetivos da empresa porque não são informados a respeito;
- Não valorizam os benefícios que recebem;
- Tendem a ficar contra a empresa em conflitos;
- Podem julgar-se prejudicados ou injustiçados em determinadas situações, por falta de clareza e transparência dos critérios.

Em virtude destas deficiências de comunicação, podem ocorrer diversas situações indesejáveis para a empresa e para seus profissionais do tipo: dificuldades nos relacionamentos interpessoais, perda na qualidade de vida no trabalho, baixa produtividade, aumento do stress, aumento dos conflitos, baixa motivação, tudo isso ocasionando prejuízo para todos os envolvidos.

Assim, pode-se dizer que uma boa comunicação interna hoje contribui para o bom relacionamento dentro das organizações, proporcionando bem estar entre os envolvidos, um ambiente agradável, segurança no trabalho, maior produtividade, menor taxa de retrabalho por falha na comunicação e um aumento no índice de satisfação dos trabalhadores que conseguem alcançar o objetivo da empresa.

Na reestruturação da relação interpessoal de uma organização que esteja passando por uma fase de aprendizagem de como utilizar melhor a ferramenta da comunicação interna é importante o auxílio dos coordenadores, dos gerentes de RH, e das diretorias para persuadir da melhor forma possível os colaboradores para que estejam abertos a mudanças e as novas regras e normas estabelecidas pela empresa. Esta fase envolverá todos os colaboradores e gestores de uma

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

forma planejada, integrada e envolvente, demonstrando novas formas de comunica–se através do respeito, trabalho em grupos, ações corretivas e preventivas.

3.2 Fatores que intervêm na comunicação

A comunicação interna nas organizações é muito complexa e difícil. A complexidade e dificuldade decorrem de alguns fatores que envolvem a integração do grupo e da diversidade de tipos de comunicação existente dentro de uma organização.

❖ **Sujeito indeterminado**: é o grande vilão é aquele que ninguém sabe quem falou ou o que falou, conseqüentemente acontece o " disseram para fazer assim.", ou seja, ninguém sabe quem falou e o que falou. É preciso começar a dar nomes aos bois citando as fontes e divulgando os autores.

❖ **Ausência de feedback:** conversar, reunir, comunicar, informar, apresentar mensalmente os resultados do setor e o que está sendo feito e quais as contribuições das ações realizadas para o bem da empresa e dos funcionários.

❖ **Líderes que guardam informação só para eles:** retenção de informação faz parte do jogo do poder, pois, quem tem mais informação, via de regra, consegue ocupar mais espaço organizacional. Os detentores dessas informações sentem-se envaidecidos e protegidos. O principal desafio é fazer o "dono" da informação perceber que a informação transmitida contribuirá para todos e conseqüentemente o exibirá para o alto escalão dando a ele o prestígio que tanto gosta .

❖ **Não confundir informação sigilosa com guardar segredo:** divulgar corretamente os atos cotidianos da empresa para o público interno.

❖ **Ausência de Equipes:** comunicação interna moderna tem equipes que totalizam todas as atividades com base em uma organização formatada pelos departamentos responsáveis da empresa (DP,RH) utilizando novos sistemas e métodos com simplicidade, originalidade e criatividade.

❖ **Resistência dos Diretores e Presidentes:** Os gestores além da preocupação diária com a qualidade total de seus produtos e serviços precisam iniciar a busca pela excelência também na comunicação com seus públicos estratégicos. Muitos tem resistência em criar canais de comunicação ágeis e ativos por receio de fragmentarem a hierarquia dentro da empresa. O resultado dessa atitude em nada colabora com a empresa que cria então, as famosas " rádio corredor e rádio peão".

Frente ao exposto, fica evidenciado que o segredo não é somente passar a informação e sim se fazer entender ao passar as informações.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4 Características da empresa

A Indústria estudada é do ramo de Alimentos está relacionada ao desenvolvimento tecnológico, a fim de garantir a satisfação dos clientes, oferecendo produtos de alta qualidade ao público consumidor com eficiência e suprindo suas necessidades, bem como dando aos seus colaboradores um agradável ambiente de trabalho. Tem como visão alavancar o desenvolvimento das regiões onde atua, através da geração de emprego e renda, sem esquecer de preservar o meio ambiente, ofertando produtos de qualidade para atender aos anseios do mercado interno e externo. E os valores estão pautados na ética, moral, respeito, trabalho em equipe, compromisso com a qualidade e compromisso com o meio ambiente.

4.1 Estudo de caso

Este estudo de caso teve como objetivo específico: identificar e propor oportunidade de melhora, visando à melhoria da comunicação interna e, conseqüentemente, um bom relacionamento interpessoal, proporcionando assim, agilidade nos processos, um clima favorável, com informações seguras para a realização de um trabalho mais eficiente e eficaz.

No período observado, foram visitadas as instalações, analisados os procedimentos e normas administrativas, os meios de comunicações utilizados como: intranet, quadros de avisos, emails e as relações interpessoais, focalizando o estudo na comunicação interna na empresa.

A empresa envolve um grande número de pessoas divididas na fábrica, escritório, manutenção, refeitório, sesmet, representantes, e distribuidores que ficam nas ruas.

Após o período de análise, vivenciados com os vários setores e colaboradores, pôde-se concluir que a comunicação interna desta fábrica de alimentos poderia ser melhorada através da conscientização dos colaboradores através da missão e visão da organização e para melhoramento nas relações interpessoais seria necessário a implantação de medidas de treinamento motivacional com intuito de combater a cultura de autoridade, buscando um clima de participação e envolvimento de todos, aperfeiçoando o fluxo das informações para que todas as informações cheguem em todas as partes da organização.

4.2 Sugestões para a melhoria da comunicação interna

Conforme Dubrin(2003,p. 218) a melhoria da comunicação é importante porque as empresas de sucesso são caracterizadas pela abundância da comunicação direta.

Os envolvidos nem sempre conhecem a sua importância dentro da organização, por isso precisa-se fixar as normas, procedimentos e políticas da CI para que todos entendam as etapas dos processos e o que acarreta caso ele não faça sua parte no processo, precisam conhecer e entender a missão e a visão da empresa para assim se sentirem envolvidos de maneira consciente no processo.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Para que haja uma boa comunicação na organização o colaborador deverá fazer parte de todos os processos.

Segundo Medeiros e Tomasi(2006) o trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias precisa conhecer o espírito que a anima. Sem os trabalhadores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja.

Com base nestas palavras, seria interessante a empresa promover palestras mensais sobre temas como a importância da comunicação interna e como melhorar as relações interpessoais e como utilizar os meios de comunicação que a empresa dispõe. Os treinamentos poderiam ser ministrados pelo setor RH em conjunto com o pessoal da tecnologia e Informação (TI) onde serão esclarecidos a respeito dos recursos existentes e como poderiam melhor utilizá-los.

Cada colaborador deverá ter bem definido suas responsabilidades dentro da organização, isso necessitará da ajuda também do RH para informar e treinar o pessoal deixando bem claro o papel deles na organização e o que a empresa espera de cada setor.

Os problemas de ruídos nas comunicações ocorrem em qualquer empresa, mas devem ser administrados logo que aparecerem os primeiros conflitos como discussões nos grupos, embaraços comerciais, controvérsias, desmotivações. A não identificação desses problemas dentro da empresa poderá causar prejuízo incalculável. A empresa estudada precisa trabalhar a integração das equipes através de uma comunicação clara e sem ruído mostrando o papel de cada um dentro da organização e a importância do trabalho em equipe.

4.3 Conclusão

Ao término deste trabalho foi possível perceber que a comunicação interna é um elemento indispensável na condução dos negócios nas organizações. Explorar o potencial dessa ação é colocar-se à frente de uma fonte valiosa de possibilidades de desenvolvimento de estratégias, de melhores relacionamentos com o mercado e com os funcionários. Nessa perspectiva, o desafio maior das empresas modernas é o de formar pessoas motivadas, conscientes da importância da comunicação interna na melhoria das relações interpessoais, conquistando os objetivos, metas e favorecendo as estratégias organizacionais.

Os resultados obtidos com o estudo de caso mostraram que esta industria de alimentos precisa efetuar medidas para que o bom relacionamento interpessoal flua melhor dentro dela, sendo fundamental a melhoria na comunicação interna, treinamentos, trabalhos motivacionais e de

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

esclarecimentos com intuito de informar e buscar uma maior participação e envolvimento de todos os colaboradores, aperfeiçoando o fluxo das informações através dos diversos meios de comunicação existentes na organização.

Por fim, faz-se necessário acrescentar que este estudo de caso foi importante porque possibilitou a identificar e propor melhoria na comunicação interna, nas normas, procedimentos, possibilitando um melhor andamento dos processos e uma boa relação interpessoal, visando sempre a missão e a visão da empresa.

As organizações modernas que utilizam a comunicação com eficiência e eficácia, estão um pouco mais à frente no mercado, pois estes perceberam a necessidade de sobreviver em um mundo globalizado.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Bibliografia

BATEMAN,Thomas S.SNELL,Scott A.A**dministração: Construindo Vantagem Competitiva.**São Paulo:Atlas,1998.

BEZERRA,Elida, http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Materia/6064/comunicacao-que-integra-profissionais.html acesso em 02 dez.2009

BUENO, Wilson da Costa . **Comtexto educação a distância** – Curso de Comunicação Interna-2.htm

CHIAVENATO,Idalberto. **Introdução à teoria geral da administracção.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento organizacional**.São Paulo: Pioneira,2003.

Disponível em:<http://umolharinterno.blogspot.com/2009/04/casa-e-de-voces.html acesso em: 03 dez.2009

Disponível em:<http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia
acesso em: 01 dez.2009

Disponível em:<http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=26 acesso em: 01 dez.2009

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. **Revista Mercado Global**, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre de 1997, p. 20.

MUSSAK, Eugênio. Quem não se comunica... Revista Amanhã. 1º ed.Outubro, 2002,p.285

PINTO,Eduardo. **Comunicação para a produtividade**:O que você tem a ganhar com a comunicação empresarial. São Paulo:Quartet, 1997.

PIMENTA,Maria Alzira.**Comunicação empresarial**.3.ed.Campinas,2002.

TOMASI,Carolina;MEDEIROS,João Bosco. **Comunicação empresarial.** ed.São Paulo:Atlas S.A., 2007.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)