

Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho

Internal Communication: A Contribution to the Improvement of Working Relationships

Renata Alves de Souza
Mestre em Administração. Universidade Salvador – UNIFACS
renatavic@yahoo.com.br

Jair Nascimento Santos
Doutor em Administração -Universidade Salvador – UNIFACS
jair.santos@unifacs.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 18.09.2013
Aprovado em 06.08.2014



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este estudo teve como objetivo entender a comunicação nas organizações, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho. Para atingir o objetivo, buscou-se responder a seguinte questão: como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho? Foram estudadas quatro organizações de diferentes segmentos econômicos e ouvidos dez respondentes de cada empresa. As respostas mostraram que os conflitos estão presentes nas relações de trabalho das organizações e a comunicação interna é entendida como um diálogo claro que melhora o relacionamento interpessoal, desde que a comunicação humana seja compreendida como fator intrínseco e fundamental para ser traçada uma política clara de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação interna; Organização; Relações de trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to understand communication in organizations, relating it to the satisfaction in work relationships. To achieve the goal, we sought to answer the following question: how internal communication can contribute to the improvement of labor relations? Four organizations in different economic sectors and ears ten respondents from each company were studied. The answers showed that conflicts are present in labor relations organizations and internal communication is understood as a clear dialogue that improves interpersonal relationships, since human communication is understood as fundamental and intrinsic factor to be drawn a clear communication policy.

Keywords: internal communication; organization; Labor relations.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo discute a comunicação interna como contribuição para a melhoria da gestão nas relações de trabalho nos dias atuais. Para tal, buscou refazer o percurso histórico das organizações, seus modelos gerenciais e as relações de trabalho ali estabelecidas, para chegar ao objetivo do estudo: entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho.

A teoria para a construção do conceito de comunicação é recente, diferente da sua utilização. A comunicação pode ocorrer em diversos formatos – falada, escrita, eletrônica, gestual ou uma combinação desses e em um contexto de códigos compartilhados com os quais se constrói significação (Cohn, 1987).

As empresas possuem papel fundamental dentro das sociedades, construindo e ditando modelos de conduta, refletindo valores e posicionamentos revelados e garantidos por ela. Com isso, o cotidiano mostra a consequência de sofrimento e angústia pela divergência de aspirações (Aktouf, 2004). Portanto, a comunicação é base para a construção de um sentido do trabalho (Morin, 2001), fazendo dela um instrumento que colabore para a redução do sofrimento interno.

É preciso desmistificar a comunicação e trazê-la para o foco das discussões, haja vista as dificuldades enfrentadas devido a sua complexa estrutura nos âmbitos humano, técnico-operacional e de interesses organizacionais perante os conflitos encontrados nas atuais relações de trabalho. Este estudo visa, portanto, examinar como a comunicação interna pode contribuir na melhoria das relações de trabalho.

Para orientar o processo de realização do artigo foram elaboradas as seguintes questões a) que tipos de conflito são mais comuns nas relações de trabalho em uma organização? e b) qual é a compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna? As respostas a essas questões visam atender ao objetivo que é entender sobre a comunicação na organização, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho.

A seguir está o referencial teórico que visa fundamentar as questões da pesquisa, seguido dos aspectos metodológicos e da conclusão do estudo.

2 O INDIVÍDUO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As empresas fazem parte da sociedade atual. Nas organizações, indivíduos estabelecem relações, principalmente através da comunicação. Podem-se identificar agrupamentos ligados sequencialmente, partes compondo o todo, escalões de coordenação e etapas decisórias.

Barnard (1968) parte do pressuposto de que as pessoas têm motivações individuais. Quando os indivíduos concordam em cooperar, está implícita a noção da comunicação entre eles. Para o autor, a organização tem de estimular a boa vontade e incentivar atitudes positivas (motivando-as). A coesão vincula os membros de um grupo, atrelando um maior grau de intimidade, orgulho, aptidão para o exercício das metas, produtividade e padrões cooperativos (Shepherd, 1969).

Morgan (1996) trata da organização empregando algumas metáforas. Na primeira delas, a compara a uma máquina, devido ao período pós-guerra, regido pelo sistema mecanicista de valorização do processo produtivo, por meio das máquinas e equipamentos disponíveis. A segunda metáfora compara as organizações a organismos vivos, devido à forma como elas se adaptam à constante mudança do ambiente e ao cérebro, em vista de a aprendizagem ser construída a partir da produção do conhecimento. Podem ser citadas ainda outras metáforas do autor: a da cultura, em que avalia-se que os empregados são imbuídos dos mesmos valores, podendo interpretar as situações de forma semelhante; a do sistema político, nos momentos de conflito-conciliação entre os diversos interesses existentes; a da prisão psíquica, onde os funcionários estariam presos ao poder da organização; ao sistema de fluxo e transformação, quando as organizações influenciam o meio ambiente e vice-versa e, finalmente, como instrumento de dominação, aplicando-se severo poder aos seus empregados.

O *Handbook* de Estudos Organizacionais (Clegg, Hardy, & Nord, 1998, p. 77) afirma que a organização é uma ordem socialmente construída e sustentada, fundamentada em conhecimento, rotinas práticas e em mecanismos técnicos que mobilizam as pessoas em suas interações e discursos do dia-a-dia.

Entretanto, o conceito que este trabalho se propõe a analisar trata a organização como local – físico ou virtual – onde existem pessoas. A partir disso, devem ser feitas análises do que acontece na sua inter-relação: comunicação, atitudes, interesses e conflitos, baseando-se na definição de Duarte (2002): a organização é o meio para obtenção de um objetivo, por intermédio de delegação, relações estruturais, divisões funcionais e especializações. Nessa definição percebe-se que a hierarquia e a sua valorização ainda estão presentes na maioria das organizações atuais, mesmo que já se perceba um movimento de teorias organizacionais que pretendem minimizar os extensos níveis dessa pirâmide.

O comportamento considerado correto, segundo os regulamentos, é imposto coercitivamente. Se a situação for solucionada, será antes pela força do que por discussão ou conciliação, em nome do controle do lucro e divisão do trabalho, gerando um humanismo enganador e destrutivo (Aktouf, 2004).

Segundo Uribe (2005), há hoje o paradigma mecanicista que trata da otimização do trabalho através da divisão entre “os que pensam e os que fazem”.

Além disso, é fundamental considerar que a TI é hoje componente vital na configuração competitiva das organizações (Pereira & Dornelas, 2010). Ainda para esses autores, a TI evoluiu, em um curto espaço de tempo, do suporte administrativo para a posição estratégica do negócio, incrementando qualidade e melhorando operações, até mesmo para acompanhar a evolução do mercado.

Silva, Matos, Kovacs e Fell (2010) concordam com essa realidade, porém acrescentam e ressaltam a dependência que se cria entre tecnologia e organização. Por outro lado, observa-se uma resistência na utilização de ferramentas de TI, tanto de subordinados como os de nível gerencial, como consequência da falta de conhecimento dos benefícios da tecnologia, falta de treinamento ou outro aspecto (Malaquias & Albertin, 2011).

O que as organizações precisam hoje, mais do que treinamento, é de um projeto de construção em conjunto, que valorize as necessidades do homem na melhoria das relações de trabalho nas organizações.

2.1 As relações de trabalho nas organizações

Assim como as relações sociais, o trabalho está presente na vida do homem na sociedade industrial e reflete uma necessidade pessoal e social. Não há sociedade concebida sem trabalho humano.

Para Clutterbuck & Crainer (1993), quando surge uma possível mudança, as pessoas não a avaliam unicamente de acordo com as metas da organização: também encaram o impacto que a mudança poderá causar sobre suas próprias carreiras. Se elas acham que terá efeito negativo farão todo o possível para obstruir a mudança, mesmo que aparentem apoiá-la em reuniões do sistema formal.

A insatisfação vem de diversos fatores que ocorrem nas organizações. É tarefa do empregado conhecer e se adaptar rapidamente a critérios rígidos de comportamento interno e dirigida ao público externo (Dejours, 2001). Essa insatisfação é reflexo do acúmulo de acontecimentos insatisfatórios na sociedade e do tratamento que é dado ao homem na organização.

Por outro lado, Morin (2001) retrata que um trabalho que é realizado de forma eficiente numa organização tem como princípios a clareza e importância dos objetivos; essas são algumas das características de um trabalho que tem sentido. Apesar disso, muitas vezes as organizações não admitem a existência do conflito, pois assimilam que isso representa perda de controle, ou seja, o conflito é visto de forma negativa (McIntyre, 2007).

No entanto, dois tipos de conflitos são destacados por Jehn, Rupert, Nauta e Bossche (2008): os conflitos de relacionamento - desacordos sobre questões pessoais; e os conflitos de tarefa - discordâncias sobre a atividade a ser realizada. "O conflito de tarefa pode ser considerado como algo funcional, uma vez que pode enriquecer a compreensão entre os colegas da equipe" (Silva & Puente-Palacios, 2010, p. 207).

No que tange aos rendimentos, os trabalhadores mais escolarizados devem ser mais produtivos e também devem ocupar os melhores postos de trabalho. Esses postos possibilitam acesso a novas tecnologias (*internet*), acarretando maior produtividade e, conseqüentemente, maiores rendimentos salariais, em comparação com um trabalhador sem acesso a elas (Reis, Ambrozio, & Machado, 2011).

Com esses dados, faz-se necessário conhecer o conceito e compreender a importância da comunicação organizacional eficaz.

3 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Do latim *communicare*, comunicação significa pôr em comum, conviver. O termo implica que transmissor e receptor compartilhem da mesma linguagem (Marques de Melo, 1975). Com isso, para analisar essa complexidade, é importante expor algumas definições sobre comunicação.

Na construção dos conceitos, percebe-se que a teoria é recente, diferente de sua utilização que vem desde a própria existência do ser humano. Ela é indissociável e inerente ao homem, ser social por excelência (Chanlat, 1993). Técnicas para seu emprego em situações diferenciadas requerem, no entanto, constante aprendizado e desenvolvimento.

As experiências vividas, as incertezas, os medos, as aspirações, as angústias e as emoções de cada ser humano são diferentes e estão presentes em todo e qualquer momento da comunicação humana (Thayer, 1972); por isso, o processo comunicativo é bastante complexo e ambíguo. Há complexidade e ambiguidade porque o processo pressupõe e depende da isonomia de códigos entre o grupo em um diálogo (Santos, 1979). Para a eficácia da comunicação é interessante limitar, na medida do possível, a ambiguidade existente nesse processo.

Diante disso, o indivíduo é um elo na cadeia de comunicação, constituindo um processo de renovação constante, interdependência da ação e reação e fator de determinação do próprio êxito, através do *feedback* (Berlo, 1991).

Essa visão é compartilhada por Marchiori (1995), quando confirma que comunicação é essencialmente uma ponte de significados e cria a compreensão mútua e a confiança que leva a uma aceitação e a uma ação por parte de quem recebe a comunicação, elaborada por meio da linguagem. Percebe-se a sua função real, pois a comunicação é o ponto central das situações para a efetividade e eficiência organizacional. Por isso, “a comunicação exige credibilidade e comprometimento” (Marchiori, 1995, p. 56).

Outro conceito sobre a comunicação é apresentado por Goldhaber (1999), quando afirma a importância de transformar informação em significado. Goldhaber considera a comunicação como um processo, por isso entende que não tem começo nem fim, nem uma série fixa de acontecimentos.

Esse processo permite fazer com que os seus agentes – emissor e receptor – permaneçam em um ciclo contínuo de troca de informações ou mensagens e de posições, quem codifica ou decodifica a mensagem, que passa a ser construção de ambos. Com isso, a avaliação é a primeira reação que o indivíduo tem no momento em que ouve a mensagem de outra pessoa ou grupo, e essa condição se torna uma grande barreira ao processo da comunicação (Rogers & Roethlisberger, 1999). Se as pessoas pudessem ouvir compreendendo a mensagem sem avaliar, seriam capazes de reduzir o impulso avaliador e melhorar a comunicação com os outros. Essa necessidade natural de avaliar e julgar são mais intensas quando o fator emocional está envolvido.

A definição desenvolvida por Duarte (2002) considera que a comunicação é emissão, transmissão e/ou recepção de mensagens por meios, métodos, processos e técnicas convencionais ou convencionadas. Por outro lado, assim como Berlo (1991), Matos (2004) afirma que sem *feedback* será mais difícil para o emissor certificar-se da adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem, sobretudo no contexto organizacional.

3.1 Comunicação organizacional

De um modo geral, a comunicação organizacional, também conhecida como empresarial ou institucional, é a comunicação que ocorre nas organizações. Barnard (1971, p.135) considera a “comunicação como manutenção da coesão, fruto da estabilidade da autoridade e manutenção dos sentimentos de integridade pessoal” dentro da organização formal. Ele ressalta ainda que a comunicação é o “processo formal de transmissão de decisões de um membro a outro da organização [...], na qual não há organização sem comunicação”.

A sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio, em um ambiente em permanente transformação, com elementos que clamam pelo reajustamento dos processos internos da organização (Barnard, 1971).

A tendência de crescimento das organizações é utilizar a comunicação para criar condições sustentáveis de qualidade de vida, mas algumas ainda se encontram na contramão do processo. Isso posto, entende-se que a comunicação é tão importante para o desenvolvimento dos negócios, que Bernardes (1984) relata que

há três dimensões organizacionais: tecnologia, instituição e **expressão** (grifo nosso). Esses seriam os pilares de sustentabilidade atuais.

É importante observar que as mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pelas organizações (Marchiori, 1995), e uma das ferramentas que pode atenuar e elevar a sua capacidade de competição é a comunicação; para tanto, as organizações devem conhecer seu público interno, seus comportamentos, formas de agir e ser.

Para Bueno (2003), esse conceito trata da comunicação integrada, aliando diversos setores, como *marketing* e recursos humanos, que exercem atividades de comunicação. A característica desse ambiente são os fluxos a serem levados em consideração no momento do envio de informações, pois esses mecanismos terão influência no alcance dos objetivos da comunicação organizacional.

O alinhamento da mensagem na comunicação interna, foco desse estudo, se dá pela condução e acompanhamento do líder, sendo este uma pessoa focada em cumprir regras ou aquele que entende suas emoções e age com transparência e verdadeira dedicação à função e à missão de levar, da melhor maneira, a equipe ao cumprimento da meta (Mintzberg, 2010).

3.2 Comunicação interna para a melhoria das relações de trabalho

Sabe-se que a mensagem que é transmitida pelo poder diretivo da organização possui um teor afinado com os interesses da instituição. Critérios como lucratividade, velocidade e volume de negócios são levados em consideração também no momento da comunicação interna.

Barnard (1968, p. 23) destaca que uma das principais funções do executivo é a comunicação, de acordo com os seguintes princípios:

- a) Certificar-se de que todos conhecem quais são os canais de comunicação;
- b) Certificar-se de que existe um canal de comunicação explícito para vincular cada membro;
- c) Tornar a linha de comunicação tão direta ou curta quanto possível.

Sobre os fluxos da comunicação interna, destacam-se três: o descendente, no qual o sentido da comunicação é de cima para baixo; o fluxo ascendente, que é o inverso do descendente, em que a comunicação inicia-se dos cargos inferiores e é

direcionado para a alta gerência da empresa; e o fluxo horizontal, que é a relação que envolve os pares, ou seja, pessoas dos mesmos níveis hierárquicos (Beraldo, 2006).

Por isso, em muitas empresas os líderes optam pela redução da quantidade de níveis hierárquicos, talvez menos por uma consciência de uma melhor fluência da comunicação e mais por uma questão de adaptação às mudanças com vistas à sobrevivência (Pinho, 2006).

A comunicação interna dirige as atividades laborais traçadas. A forma pode ser apresentada através de campanhas de cunho social, cultural ou esportivo, como também campanhas de incentivo, conscientização e motivação (Zanuso & Reis, 2008). Então, a comunicação pode contribuir para o êxito da vida organizacional interna.

Portanto, a comunicação é base para a construção de um sentido do trabalho e é necessário fazer dela um instrumento com boa fluência interativa interna. Assim, a Figura 5 ilustra que o trabalho, acrescido de um adequado plano interno de comunicação, pode chegar a um patamar de satisfação dos funcionários na organização, sendo esse o papel da comunicação eficaz.

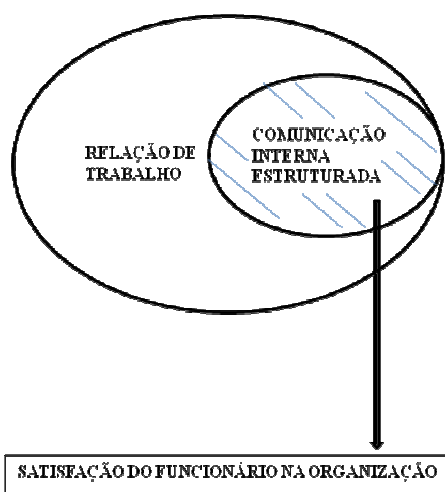


Figura 1: O papel da comunicação eficaz
Fonte: Elaboração dos autores.

É importante que a comunicação interna possa ser estruturada e fazer parte das relações de trabalho nas organizações, sobretudo porque os trabalhadores precisam fazer parte da corporação e sentir que isso faz diferença (Personi & Portugal, 2011). Desta forma, podem ser minimizados os conflitos internos que são

travados, muitas vezes, devido à falta de planejamento e acompanhamento da sequência de ações comunicativas, principalmente internas. E, no contexto das novas tecnologias iniciadas com a revolução da Internet, vive-se um momento de hegemonia da comunicação e seus meios, sejam eles externos ou internos. Essas ferramentas, certamente, precisam ser utilizadas a favor de uma melhor compreensão nas relações interpessoais e uma consequente ascensão dos objetivos empresariais a serem alcançados.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo utilizou a pesquisa do tipo qualitativa e buscou identificar a realidade vivida por quatro empresas localizadas em Salvador, capital do estado da Bahia, para responder ao problema: como a comunicação interna pode contribuir na melhoria das relações de trabalho?

Primeiramente, foi feito um resumo de cada resposta, mantendo as palavras principais dadas pelos respondentes. Após essa etapa, foram medidas em percentual as respostas dadas de acordo com o total de pessoas em cada um dos grupos: subordinados (total de 20 respondentes), gerentes (total de 12 respondentes) e diretores (total de 8 respondentes), perfazendo um total de quarenta pessoas entrevistadas, sendo dez pessoas de cada empresa.

4.1 Caracterização da pesquisa

A principal técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, mediante roteiro semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, realizada com gravação de voz e posterior transcrição para análise. A transcrição se deu pela captação da ideia principal de cada entrevista; foram utilizadas as palavras citadas pelos respondentes, buscando retratar a originalidade da coleta.

A quantidade de empregados entrevistados de cada organização ficou condicionada à disponibilidade e vontade em colaborar com a pesquisa, sempre atendendo à divisão hierárquica definida.

Para a indagação que constitui a base deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo acerca dos principais conflitos existentes nas relações de trabalho nas quatro organizações, além do tipo de comunicação utilizada e a sua

forma de aplicação, sabendo que o processo investigativo não é um modelo estanque, ao contrário, em comunicação há sempre uma relação de troca que é muito dinâmica.

Este artigo, quanto ao meio, desenvolveu a aplicação de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, pois objetivou tratar do que ocorre nas organizações no contexto da comunicação interna. A pesquisa bibliográfica, elaborada a partir das informações de diversos autores coletadas em livros, artigos científicos, dissertações e teses deu formato ao referencial teórico, permitindo o prévio conhecimento dos itens principais do tema: organização, comunicação interna e relações de trabalho. A pesquisa de campo ocorreu pela realização de entrevista semiestruturada, sustentando o tipo qualitativo da coleta e análise dos dados.

4.2 Abrangência e amostra da pesquisa

As empresas pesquisadas são de segmentos comerciais diferentes, com especificações e peculiaridades, porém todas estão inseridas na área de prestação de serviços.

Na empresa E1 há uma busca pela comunicação interna eficaz, haja vista os onze canais de comunicação que possui, além do desenvolvimento de pessoal, com treinamentos realizados semestralmente pela contratação de consultoria externa. Possui certificação ISO 9001:2000, que trata, entre outros, do processo de comunicação organizacional.

A empresa E2, apesar de possuir seis canais de comunicação em sua estrutura, está na fase inicial do processo de conscientização da importância de uma comunicação interna eficaz. Essa organização adquiriu um *software* para gerir o sistema interno de comunicação, que ainda não foi utilizado.

A empresa E3 utiliza sete canais de comunicação interna, porém 30% dos empregados sugeriram para os seus respectivos gerentes uma utilização mais ampla desses canais já existentes na organização, além da inclusão de outros.

Por fim, na empresa E4 o foco por uma eficácia da comunicação entre empregados e clientes é o âmago da qualidade de sua atividade. A comunicação organizacional interna busca refletir essa filosofia, por meio do investimento na

aquisição e manutenção dos dezoito canais de comunicação existentes nessa organização.

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Nas respostas à primeira pergunta feita na entrevista, “Que tipos de conflito são mais comuns na relação de trabalho em uma organização?”, 45% dos respondentes do grupo I (subordinados) informaram que a falta de entendimento entre os membros da organização é o tipo de conflito que ocorre. Essa posição corrobora o que Santos (1979) aborda quando diz que há complexidade e ambiguidade no processo comunicativo, pressupondo, assim, a inevitável presença de conflito em um diálogo e, conseqüentemente, na organização.

Já por parte do grupo II (gestores), 49,8% das respostas apontam que a falta de profissionalismo é o tipo de conflito que ocorre na organização. Isso pode refletir a falta de preparo dos gerentes, pois preparar a equipe é dever da organização. Essa deficiência é confirmada pela definição de Morgan (1996), ao utilizar a metáfora em que compara as organizações a uma máquina que desvaloriza a condição humana.

Entre os respondentes do grupo III (diretores), 37,5% relataram que os conflitos ocorrem devido ao relacionamento interpessoal ruim. Assim como os gerentes transferem a responsabilidade, a diretoria também não deseja assumi-la. A Tabela 1 apresenta as principais causas dos conflitos nas organizações apontadas pelos respondentes.

Tabela 1 - Conflitos vivenciados na organização

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Falta de entendimento	45%	Falta de profissionalismo	49,8%	Relacionamento interpessoal ruim	37,5%
São irrelevantes	15%	Não há conflitos	41,6%	Falta de percepção da filosofia da empresa	25%
Não há	15%	Falta de política	24,9%	Pressão do segmento comercial	25%
Salário	10%	Alimentação e transporte	8,3%	Não há	25%
Não respondeu	10%				
Quando ocorrem erros	5%				
Total	100%	Total	124,6%	Total	112,5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nota: No grupo dos gerentes e dos diretores, o percentual final resultou acima de 100% devido a um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Outra pergunta, relacionada à primeira foi “Quais as dificuldades nas relações de trabalho nessa organização?”. Entre os subordinados, 40% afirmaram que não há dificuldades. Para 33,2% dos gerentes, há conflitos entre os setores. Isso corrobora o que afirma Matos (2004), pois hábitos arraigados, como estado emocional ou sentimento de frustração, podem fragilizar a construção de confiança e credibilidade.

Já entre os diretores, 37,5% disseram que o *feedback* é a dificuldade encontrada e 25% abordaram que há falta de comunicação interna; porém, tão importante quanto conhecer a importância do *feedback* abordado por Berlo (1991) e Matos (2004), é saber a condição e a forma dessa comunicação, no entanto, parece que a direção precisa de orientação sobre o tema, como ilustra a Tabela 2:

Tabela 2 - Dificuldades na relação de trabalho

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Não há dificuldade	40%	Conflitos entre os setores	33,2%	<i>Feedback</i>	37,5%
Problemas de relação interpessoal	35%	Falha na comunicação	24,9%	Falta de comunicação interna	25%
Falta de plano de carreira	20%	Insatisfação	24,9%	Divergência de visão dos sócios	12,5%
Burlar os procedimentos	5%	Não há	16,6%	Falta de cumprimento de regras	12,5%
Pressão no trabalho	5%	Estou no trabalho ideal	8,3%	Não há conflitos	12,5%
Não lembra	5%				
Total	110%	Total	108%	Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

A segunda questão da pesquisa, “Qual é a compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna?”, buscou abordar, inicialmente, a compreensão sobre o entendimento da comunicação interna. Entre os respondentes do grupo I (subordinados), 30% disseram que é um diálogo claro; isso condiz com a afirmação de Santos (1979) de que no processo de comunicação devem-se reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza na transmissão da mensagem.

Entre os respondentes do grupo II (gerentes), 49,8% mostraram que o relacionamento entre os funcionários define comunicação interna. No grupo III (diretores), 37,5% disseram que comunicação interna é informação clara para todos os empregados.

A clareza na informação foi o ponto de convergência entre subordinados e diretores, talvez porque esses grupos perceberam a falta de entendimento existente (Tabela 1). Os gerentes concordaram que comunicação interna significa relacionamento, e pode acarretar conflitos entre os setores (Tabela 2). A Tabela 3 resume os dados sobre o conceito de comunicação interna dos subordinados.

Tabela 3 - Entendimento de comunicação interna pelos empregados

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Diálogo claro	30%	Relacionamento entre os funcionários	49,8%	Informação com clareza para todos	37,5%
Comunicação entre todos funcionários	20%	Ferramenta para se atingir os objetivos	24,9%	É o fator principal na empresa, garante eficácia	37,5%
Relacionamento com colegas	15%	Algo que seja claro e objetivo	24,9%	Algo para difusão para toda a empresa	12,5%
É troca de informação	15%	Transmitir sem interferência	8,3%	Bom clima na organização	12,5%
Programação de trabalho	10%			Garante velocidade das informações	12,5%
Facilita o trabalho	10%			Forma de cooperação para o cliente	12,5%
Total	100%	Total	108%	Total	125%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

Complementando essa questão, perguntou-se quais experiências foram adquiridas com a prática eficaz da comunicação interna. Entre os respondentes do grupo I (subordinados), 35% disseram que aprenderam a ouvir o outro para melhorar o relacionamento. Essa posição reflete a visão de Rogers & Roethlisberger (1999) sobre a importância do ouvir o outro. Os autores, porém, afirmam que, quando as pessoas ouvem avaliando, essa avaliação prévia pode ser uma barreira na comunicação.

Para 41,5% do grupo II (gerentes), a experiência foi a melhora do relacionamento e da autoestima e, entre os respondentes do grupo III (diretores), 25% disseram que a experiência é válida pelo aprendizado no trabalho em equipe. A Tabela 4 descreve os resultados obtidos.

Tabela 4 - Experiências adquiridas da prática eficaz da comunicação interna

Subordinados	%	Gerentes	%	Diretores	%
Melhora o relacionamento, ouvir o outro	35%	Melhor relacionamento e autoestima	41,5%	Aprender a trabalhar em equipe aberto a novas idéias	25%
Comunicar com maior clareza para todos	20%	Melhora o resultado e a organização do trabalho	33,2%	Aumento da qualidade e melhoria nos processos	25%
Melhora a disciplina e reduz fofoca	15%	Melhora a solução de problemas e aumento do dinamismo	24,9%	A importância da comunicação	12,5%
Utilizar corretamente os meios de comunicação	10%	Melhora a comunicação interna	16,6%	Ser mais claro e objetivo	12,5%
Melhora a comunicação interna no processo de comunicação	10%	Melhora a responsabilidade e o profissionalismo	16,6%	A comunicação deve ocorrer em toda a empresa	12,5%
Conhecer e aprender funções outro setor	10%	O <i>marketing</i> é mais procurado a ajudar	8,3%	Valorização profissional	12,5%
Não sabe	10%	Com a ISO aprendido no processo de comunicação	8,3%		
Vislumbrar procedimentos mais rápidos	5%	Trabalhar de forma mais tranquila	8,3%		
Há falta de estudos	5%	Não sabe	8,3%		
Total	120%	Total	166%	Total	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Nos três grupos o percentual final resultou acima de 100% devido a mais de um dos entrevistados citar mais de uma resposta.

6 CONCLUSÃO

A análise dos dados permitiu responder a questão de pesquisa, que abordou os tipos de conflito mais comuns na relação de trabalho em uma organização. Verificou-se que o bom relacionamento entre as pessoas nas organizações é de fundamental importância para o alcance dos objetivos. Contudo, o conflito está presente nas empresas.

Os tipos de conflitos citados foram a insatisfação devido à necessidade de trabalhar, má qualidade no ambiente interno, má comunicação interna, falta de *feedback* e de reconhecimento, insatisfação com salários e com benefícios, falta de respeito e de recompensas. Destarte, a resolução dos problemas na equipe não é

vista como prioridade; dá-se mais ênfase em apaziguar e achar o equilíbrio temporário da situação.

A segunda questão que tratou da compreensão dos funcionários sobre a prática da comunicação interna mostrou que o conceito presente entre os empregados é que comunicação é transmissão e sua eficácia está na clareza das informações para todos. O incentivo à comunicação interna se dá de forma pessoal, através de conversas e reuniões ou nos instrumentos disponíveis na organização, como o *e-mail* e o mural; portanto, compreende-se que não há uma clara política de comunicação na empresa, uma vez que não é levado em consideração o receptor da mensagem, foco de eficácia da comunicação.

Ao mesmo tempo em que se percebe a tendência cada vez maior do uso da tecnologia, constata-se que as relações pessoais suplantam os mais modernos instrumentos, porque estes deveriam ser vistos com um meio – e não um fim – para se atingir a eficácia no processo de comunicação.

Conclui-se, portanto, que a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho nas organizações, desde que seja compreendido o valor humano nas organizações e a comunicação humana como fator intrínseco e fundamental para ser traçada uma política clara de comunicação, sendo ressaltada a sua importância para todos os empregados de cada nível hierárquico da organização. Mais do que a construção de mecanismos de comunicação, cabe atenção especial à sua aplicação prática, pois a eficácia na comunicação tem relação direta com a redução de conflitos internos. Porém, sabe-se que a contrapartida da diversidade de variáveis pode dificultar esse processo de cunho subjetivo e complexo.

REFERÊNCIAS

Aktouf, O. (2004). *Pós-globalização, administração e realidade econômica: a síndrome do avestruz* (ed. rev.). (M. H. C. V. Trylinski, Trad.). São Paulo: Atlas.

Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Beraldo, C. E. A. (1996). *Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança*. São Paulo, Monografia de Graduação, Universidade de São Paulo,

São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 20 agosto, 2006, de <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais>

Berlo, D. K. (1991). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática* (7a ed.). (J. A. Fontes Trad.). São Paulo: Martins Fontes.

Bernardes, C. (1984). *Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Bueno, W. da C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole.

Chanlat, J. (1993). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In J. Chanlat. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Org.). (1998). *Handbook de estudos organizacionais*. (Vol. 1). São Paulo: Atlas.

Clutterbuck, D., & Crainer, S. (1993). *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Cohn, G. (1987). *Comunicação e indústria cultural: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e cultura de massa nessa sociedade* (5a ed.). São Paulo: T.A. Queiroz.

Dejours, C. (2001). *A banalização da injustiça social* (3a ed.). (L. A. Monjardim, Trad.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Duarte, G. (2002). *Dicionário de administração*. Fortaleza: Imprensa Universitária; IMPARH.

Goldhaber, G. M. (1999). *Comunicación organizacional* (8a ed.). México: Diana.

Jehn, K. A., Rupert, J., Nauta, A., & Bossche, S. V. den. (2008). Crooked conflicts: the effects of conflict asymmetry in mediation. *IACM 21st Annual Conference Paper*. Recuperado em 22 janeiro, 2012 de <<http://ssrn.com/abstract=1298620>>.

Malaquias, R. F., & Albertin A. L. (2011) Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? um estudo de caso. *RAC-Eletrônica*, 15(6), 1120-1136. Recuperado em 20 janeiro, 2012, de http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1256.pdf

Marchiori, M. R. (1995). *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Marques de Melo, J. (1975). *Comunicação Social: teoria e pesquisa* (4a ed.). Petrópolis: Vozes.

Matos, G. G. de. (2004). *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Aná. Psicológica*, 25(2), 295-305. Recuperado em 21 janeiro, 2012, de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>

Mintzberg, H. (2010). Developing leaders? Developing countries? [Eletronic version], *Oxford Leadership Journal*, 1(2), 1-10.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho [Versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.

Pereira, C., & Dornelas, J. (2010). Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista [Versão eletrônica], *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 495-515.

Pessoni, A., & Portugal, K. M. T. (2011). A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais [Versão eletrônica], *Revista INTERCOM – RBCC*, 34(2), 137-156.

Pinho, J.B. (2006). *Comunicação nas organizações*. Viçosa: Ed. UFV.

Reis, M. C., Ambrozio, A. M. H. P., & Machado, D. C. (2011). Uma análise da relação entre tecnologia no local de trabalho e rendimentos no Brasil [Versão eletrônica], *Economia Aplicada*, 15(3), 459-483.

Rogers, C. R., & Roethlisberger, F. J. (1999). Barreiras e portas para a comunicação. In C. Argyris (Org.). *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas* (2a ed.). (T. M. Rodrigues Trad.). (Coletânea de artigos da Revista Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus.

Santos, G. C. dos. (1979). *Comunicação administrativa* (2a ed.). Rio de Janeiro: Gradus.

Shepherd, C. (1969). *Pequenos grupos: aspectos sociológicos* (A. Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.

Silva, M. C. M., Matos, F. R. N., Kovacs, E. P., & Fell, A. F. de A. (2010). Relações de poder e exercício de controle mediados pela tecnologia da informação [Versão eletrônica], *Revista Gestão & Planejamento*, 11(1), 139-153.

Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos – ECIG [Versão eletrônica], *Psico-USF*, 15(2), 205-213.

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

Uribe, P. (2005). *El comunicador corporativo: de la etimología de La comunicación a La organización viable*. Medellín: Editorial Zluaga.

Zanuso, C. C., & Reis J. (2008). *Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna*. Recuperado em 24 janeiro, 2012, de <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>