



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
GERENCIAL DA EMPRESA PÓLIS PARTICIPAÇÕES**

**RAFAEL DOS SANTOS MENNA
MATRICULA Nº. 2055125/0**

PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, Outubro de 2007

RAFAEL DOS SANTOS MENNA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
GERENCIAL DA EMPRESA PÓLIS PARTICIPAÇÕES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, Outubro de 2007

RAFAEL DOS SANTOS MENNA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO GERENCIAL DA EMPRESA PÓLIS PARTICIPAÇÕES

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

**Professor Alano Nogueira Matias
Orientador**

**Professor (a)
Examinador**

**Professor (a)
Examinador**

Brasília/DF, Outubro de 2007

RESUMO

A estruturação dos processos de comunicação de uma empresa pode fazer com que se tenham menores perdas de informação, evitando gargalos nas atividades dos indivíduos inseridos na estrutura administrativa da empresa. Este trabalho monográfico trata da Comunicação Organizacional e sua influência no Processo Gerencial e o tema do presente estudo, foi escolhido, pela importância para o sucesso gerencial e empresarial que tem, sendo que um processo de comunicação bem estruturado favorece a tramitação de informações no ambiente empresarial. O objetivo geral é verificar a influência da Comunicação Organizacional como diferencial competitivo no Processo Gerencial da empresa Pólis Participações situada em Brasília-DF. Uma pesquisa de campo foi realizada junto a 14 colaboradores da empresa. O universo pequeno permitiu optar pela amostragem tipo censo, onde se obtém informações de todos os membros de uma população. O instrumento de pesquisa, composto de 08 (oito) questões em escala Likert de 05 (cinco) pontos, foi elaborado com base no referencial teórico e em entrevistas preliminares. Foi constatado que o e-mail e o contato telefônico são os meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores. Verificou-se uma alta intensidade nos fluxos de comunicação ascendente, horizontal e descendente. Os colaboradores identificam uma forte influência dos processos de comunicação no Processo Gerencial da empresa. Os resultados também indicam que processos de comunicação adequados favorecem o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: comunicação - gerencial - processo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Breve Histórico de Comunicação Organizacional	9
2.2 Conceito de Comunicação Organizacional	9
2.3 Comunicação Organizacional versus Processo Gerencial	10
2.4 Meios de Comunicação	13
2.5 Barreiras à Comunicação	15
3 PESQUISA DE CAMPO	19
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	27
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	35

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser definida como um grupo de indivíduos unidos para a realização de objetivos comuns e a comunicação eficaz é essencial para atingir esses objetivos. A comunicação é a ponte entre a meta e o resultado desejado e assume duas dimensões: a perspectiva interpessoal, que consiste na comunicação entre duas ou mais pessoas, e a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura e a burocracia da empresa influenciam no processo de comunicação.

As organizações do tipo *holding*, ou sociedades gestoras de participações estão inseridas num contexto em que as informações transitam de forma cada vez mais rápida e complexa, interagindo com sons, imagens e escrita, ao mesmo tempo em que a oralidade continua presente como um meio de comunicação. Conviver com essa diversidade de informações no ambiente gerencial faz com que a eficiência da comunicação nessas organizações torne-se imprescindível para o bom funcionamento da estrutura empresarial.

Estruturando-se os processos de comunicação de uma empresa, podem-se obter menores perdas de informação e maior rapidez na sua tramitação nos diversos setores de uma organização, evitando os chamados ruídos no processo de comunicação, que nada mais são do que entropias nesse processo, que podem fazer com que a informação chegue deturpada ao seu destino final ou até mesmo nem chegue ao ponto desejado.

A Comunicação Organizacional foi escolhida como tema do presente estudo devida sua suma importância para o sucesso gerencial e empresarial. Se um gerente não conseguir comunicar-se com os colaboradores, e vice-versa, as funções gerenciais terão pouco sucesso.

Pretende-se identificar os métodos de comunicação utilizados na Pólis Participações, o que pode vir a auxiliar áreas da administração com seus resultados para a eliminação de barreiras no processo de comunicação das empresas pesquisadas e poderão subsidiar processo de tomada de decisão gerencial.

No início do século XXI a concorrência tanto entre organizações como no próprio mercado de trabalho, está cada vez mais acirrada, sendo muito importante preocupar-se em desenvolver habilidades como a comunicação efetiva. Esta monografia coloca em evidência uma habilidade que deve ser trabalhada para que se tenha uma carreira profissional sólida, seja qual for a área de atuação, a

comunicação e evidencia dois assuntos que normalmente são tratados separadamente nas bases bibliográficas na área da administração, a Comunicação Organizacional e o Processo Gerencial.

O presente trabalho trata da Comunicação Organizacional e o Processo Gerencial, tendo como objeto de estudo a empresa Pólis Participações. Assim, limita-se a investigar a influência dos processos e meios de Comunicação Organizacional apresentados na Pólis Participações no seu Processo Gerencial. O estudo não contempla os aspectos da Comunicação Organizacional com os públicos externos.

Enquadrado nessas considerações o presente estudo pretende responder o seguinte questionamento: A Comunicação Organizacional relaciona-se com o Processo Gerencial da Pólis Participações?

Como meio de atingir o objetivo dessa monografia, os seguintes objetivos específicos foram determinados: a) identificar os meios de Comunicação Organizacional adotados pela empresa Pólis Participações; b) levantar os meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores na Pólis Participações; c) verificar a percepção dos colaboradores sobre a importância dos processos de comunicação da empresa Pólis Participações para o alcance dos objetivos organizacionais; d) identificar o grau de influência dos processos de comunicação da Pólis Participações no Processo Gerencial; e) descrever os conceitos de Comunicação Organizacional.

Como forma de atingir esses objetivos, uma pesquisa de campo foi realizada junto aos colaboradores da empresa Pólis Participações situada em Brasília- DF. Esta monografia visou analisar e apresentar as características do fenômeno da Comunicação Organizacional, assim a luz dos critérios de classificação de pesquisa propostos por Vergara (2004), o presente estudo, quanto aos fins, caracteriza-se como descritivo, onde segundo Vergara (2004, p.47) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

De outro modo, quanto aos meios, trata-se de um estudo bibliográfico, pois se utilizou de meios bibliográficos para desenvolver os conceitos teóricos da Comunicação Organizacional. De acordo com Vergara (2004, p.48) “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em um material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Ainda, este estudo enquadra-se como uma pesquisa de campo, uma vez que se utilizou de pesquisa, por meio de entrevistas e questionários, para a coleta de dados. A pesquisa de campo para Vergara (2004, p.47) "... é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispões de elementos para explicá-lo".

Por se tratar de um universo pequeno, optou-se trabalhar com o censo, onde se obtém informações de todos os membros de uma população. Uma amostra censitária segundo Lakatos; Marconi (2001, p.108) "... abrange a totalidade dos componentes do universo."

A amostra do estudo foi composta por 14 colaboradores da Pólis Participações. Para Vergara (2004, p.50) "... amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade." Foram realizadas entrevistas que segundo Lakatos; Marconi (2001, p.107) "... é uma conversação efetuada face a face, de matéria metodológica; proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária." Utilizou-se de questionários, que segundo Lakatos e Marconi (2001, p.106) é "constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador".

Utilizou-se de observação dos processos de comunicação da empresa Pólis Participações, no mês de setembro, A observação para Lakatos e Marconi (2001, p.107) "Utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar". Nesta monografia foram realizadas 2 entrevistas e aplicados 14 questionários com gerentes e funcionários da empresa para analisar as práticas de comunicação.

Esta monografia tem como método de abordagem o método dedutivo, pois se pressupõe que já existe Comunicação Organizacional nas empresa analisada e verificou se existe diferencial competitivo no Processo Gerencial dessa empresa a partir da Comunicação Organizacional, partindo assim de um nível geral para um particular. O método de abordagem dedutivo, segundo Lakatos; Marconi (2001, p.106) é o método "... cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)."

O método de Procedimento que segundo Lakatos e Marconi (2001, p.106), “Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos...”. Nessa monografia o método de procedimento adotado foi estatístico que segundo Lakatos; Marconi (2001, p.108) “... instrumento poderoso para a análise e interpretação de um grande número de dados, cuja visão global, pela complexidade, torna-se difícil.”

Esta monografia está dividida em Introdução, Revisão de Literatura que tratou dos seguintes assuntos: Histórico de Comunicação organizacional, Conceitos de Comunicação Organizacional, A Organização Organizacional versus o Processo Gerencial, Meios de Comunicação e Barreiras à Comunicação. Após a Revisão de Literatura apresenta-se a Pesquisa de Campo, Análise e Interpretação dos Dados, Conclusão e as Referências do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve Histórico de Comunicação Organizacional

Segundo Alzira (2002), a sociedade capitalista passou por várias mudanças culturais no que diz respeito à vida econômica, mas sempre tendo como pressuposto a produção visando lucro.

Segundo Harvey (1992) o controle do capitalismo poderia ser feito por um conjunto de estratégias administrativas científicas e pelo estado. Dentro dessa perspectiva coloca que o período de 1945 e 1973 foi marcado por uma grande expansão das economias mundiais. Sendo possível destacar a mudança do fordismo-keynesiano para o regime de acumulação flexível. Verifica-se no modelo do fordismo, que para ter uma produção em massa, deve-se ter um novo sistema de força de trabalho e de estrutura da organização. Já o regime de acumulação flexível representa a mudança constate dos mercados no que diz respeito à forma de consumo e também na mobilidade geográfica.

Em decorrência dessas mudanças, segundo Alzira (2002, p. 55) “... foram criadas uma nova estética, uma nova psicologia, e ainda, resultante dessas últimas, uma sociedade que se intitula democrática, modernista e racionalizada e populista...”

Dentro dessa visão do regime de acumulação flexível, onde os mercados mudam rapidamente, as organizações têm que adaptar sua estrutura de forma a atender as demandas do mercado. Junto dessa adaptação da estrutura da empresa, ocorre a mudança da forma de se comunicar. Sendo que assim como a empresa como um todo tem que se tornar flexível, não poderia ser diferente com o processo de comunicação da empresa.

2.2 Conceito de Comunicação Organizacional

Por meio da comunicação, os indivíduos estabelecem e mantêm as relações interpessoais necessárias para executar suas funções diariamente. A comunicação é uma habilidade gerencial crítica e um fundamento essencial à liderança. Dada sua importância, a Comunicação Organizacional é tema de estudo dos seguintes autores, que conceituam e analisam a comunicação em seus diversos aspectos. A organização e seus integrantes não atuam isolados no ambiente competitivo, tendo assim que desenvolver um sistema organizacional onde segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.20):

Sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com a qual o sistema organizacional interage permanentemente.

A Comunicação Organizacional, segundo Dubrin (2001), é o processo de troca de informações por meio do uso de palavras, letras, símbolos ou comportamento não-verbal. Para Stoner e Freeman (1999) é o processo por intermédio do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas. Sucintamente Comunicação Organizacional é a “comunicação entre diversos indivíduos ou grupos” (ROBBINS, 2000, p.424).

Comunicação para Montana e Charnov (2003 p.310) “é a ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e a realização do funcionário.”, fazendo uma análise da comunicação ligada com o sucesso gerencial.

A comunicação pode atingir duas perspectivas, organizacional e interpessoal, e Montana e Charnov (2003 p.311) as define:

Perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas.

Dentro da visão de Montana e Charnov (2003) a comunicação interpessoal e organizacional são dependentes, sendo que a Comunicação Organizacional tem por objetivo estruturar e facilitar a interação entre os indivíduos de forma que ao final do processo atinja-se uma comunicação plena e eficaz.

Além dos conceitos teóricos colocadas anteriormente, Comunicação Organizacional têm como objeto os processos internos da organização e como fim a disseminação de informações entre os colaboradores e seus grupos de trabalho sendo caracterizada pela estrutura da organização.

2.3 Comunicação Organizacional versus Processo Gerencial

Montana e Charnov (2003), apontam que a Comunicação Organizacional tem como funções facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso, contribuir para as realizações das metas da empresa. Essa perspectiva encara a eficácia da comunicação como uma função da estrutura organizacional.

Segundo Montana e Charnov (2003), a Comunicação Organizacional divide-se em: comunicação de cima para baixo, comunicação de baixo para cima, comunicação lateral e diagonal representados e conceituados a seguir.

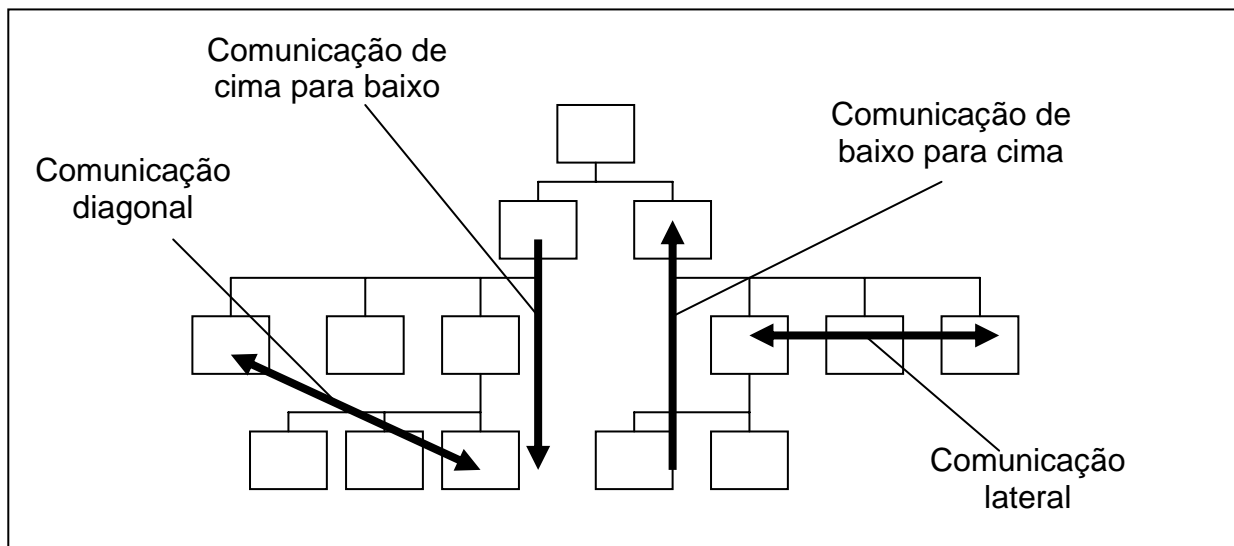


Figura 1 Formas de Comunicação Organizacional
Fonte: (Montana; Charnov, 2003. p 324.)

À luz de Montana e Charnov (2003, p.325), comunicação de cima para baixo tem como função “direcionar e controlar o desempenho dos subordinados da organização”. Consiste na administração rotineira, que transmite informações de cima para os níveis mais baixos da organização. Para que essa comunicação tenha sucesso, os gerentes precisam garantir que todas as informações necessárias sejam incluídas na transmissão de forma aceitável e com um vocabulário de fácil compreensão.

Robbins (2006, p.234) aborda a comunicação descendente ou de cima para baixo:

Ela é usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre as políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre desempenho.

Montana e Charnov (2003) descrevem algumas características da comunicação de cima para baixo, colocando que um dos riscos que esse tipo de comunicação traz é a desconfiança dos níveis hierárquicos mais baixos de que a alta administração está sonegando informações, o que sugere a filtragem organizacional. Essa desconfiança pode trazer certas dificuldades para que ocorra um processo de comunicação eficaz.

Dentro dessa perspectiva da disseminação de informações incompletas Montana e Charnov (2003, p.325) colocam que “uma das razões pela qual os altos gerentes podem não transmitir informações suficientes visa fomentar a dependência.”

Segundo Robbins (2006, p234) a comunicação de baixo para cima ou ascendente “... é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo.”.

A comunicação de baixo para cima é onde os subordinados levam informações aos seus superiores hierárquicos.

Os gerentes devem ter em mente segundo Montana e Charnov (2003, p.328) que:

A chave para o sucesso da comunicação de baixo para cima é a confiança que o subordinado está transmitindo as informações. Os gerentes, apesar de necessitarem dessa confiança, não devem exigí-la ou impô-la, mas sim, conquistá-la.

Nessa modalidade de comunicação o gerente deve estar atento às informações sobre mal desempenho ou comportamento, pois estas podem ser filtradas pelos subordinados e não chegarem à gerência.

Montana e Charnov (2003, p330) afirmam que “A comunicação lateral ocorre entre indivíduos ou departamentos que estão no mesmo nível hierárquico.”. Robbins (2006 p.235) caracteriza a comunicação lateral:

Quando a comunicação se dá entre membros de um mesmo grupo ou de grupos de mesmo nível, entre executivos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização.

Para que haja sucesso nesse tipo de comunicação, não poderá existir concorrência entre os indivíduos, o que pode acarretar na distorção e manipulação das informações, o que gerará uma ineficiência no processo de comunicação.

Montana e Charnov (2003) ainda diferenciam a comunicação diagonal, que ocorre entre dois níveis hierárquicos diferentes, mas deslocando-se lateralmente. De acordo com Montana e Charnov (2003, p.330) esses dois tipos de comunicação têm funções bem definidas como:

Disseminar informações com mais rapidez do que os formatos tradicionais, conectar grupos que de outra forma teriam de se comunicar por meio de canais muito mais lentos de comunicação e permitem que indivíduos

dotados dos conhecimentos diversificados sobre as áreas da organização contribuam para a solução de problemas, reforçando a eficácia do uso de recursos no interior da organização.

A comunicação lateral e diagonal tem como ponto fraco a disseminação de informações de caráter duvidoso por meio de rádio correr, boatos que podem prejudicar o processo de comunicação da organização.

2.4 Meios de Comunicação

Os colaboradores em geral, segundo Robbins (2006), tem em suas mãos, vários meios de Comunicação Organizacional, chamados fluxos e veículos de comunicação.

Alguns exemplos mais variados de veículos utilizados pela gerência são as instruções e ordens escritas, circulares, cartas pessoais, manuais, quadros de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas internas, fax, cartazes e e-mail. Dentre esses, o que mais se destaca é o *e-mail* (correio eletrônico), por ser um meio simples, econômico e eficiente.

Alzira (2002) divide os meios de comunicação como visuais, auditivos e audiovisuais. Subdivide os meios visuais em escritos, pictográficos, escritos-pictográficos e simbólicos.

Nessa perspectiva Alzira (2002) exemplifica como meios escritos as circulares, cartas pessoais, e-mail, formulário, adesivos, manuais e quadro de avisos. Já os meios de comunicação pictográficos são pinturas, fotografias, desenhos, diagramas e mapas. Escritos-pictográficos são os cartazes, filmes mudos, gráficos, diplomas e certificados. E por último no caso da comunicação simbólica estão inseridas as luzes, insígnias, bandeiras e flâmulas.

Alzira (2002) ainda subdivide os meios de comunicação auditivos diretos em conversas, entrevistas, reuniões e conferências. Já os meios de comunicação auditivos indiretos em telefonemas, rádio, intercomunicadores automáticos e auto-falantes. E ao final exemplifica os meios de comunicação audiovisuais como filmes, demonstrações, vídeos, videoconferências e videofones.

Todas essas subdivisões são importantes para que os gerentes conheçam quais os sentidos dos colaboradores estão sendo utilizados na transmissão de informações.

A partir dessa subdivisão que Alzira (2002) propôs, detalha-se alguns meios de comunicação utilizados pela gerência.

Segundo Robbins (2006 p.240), *e-mail* tem como utilidade “... transmitir e receber textos e documentos gerados em computadores.” Esse meio de comunicação tem algumas vantagens como ser armazenado rapidamente, editado e lido. Mas Robbins (2006) apresenta algumas desvantagens como a sua utilização para distração do trabalho e a ausência do conteúdo emocional.

Já para Batista (2004, p.71) o correio eletrônico é um:

Serviço que permite a troca de mensagens no formato eletrônico entre duas ou mais pessoas. Além do envio de mensagens, esse serviço permite que arquivos de diversos formatos sejam enviados anexados a elas.

Robbins (2006 p.240) “... não é ideal para transmitir notícias como demissões, fechamento de unidades ou outras mensagens que podem provocar reações emocionais e que exigem empatia e apoio social.”

Segundo Batista (2004) o correio eletrônico permite aumentar o tempo produtivo, reduz distâncias e permite a transferência de conhecimento e informação de uma forma clara e rápida.

O *e-mail* possibilita às organizações uma forma de economizar em impressos, e ainda mais, economizar no espaço para alocação de toda essa documentação, pois com e-mail que os documentos sejam arquivados em um espaço digital e não físico.

As mensagens instantâneas também tem se tornado um meio de comunicação muito utilizado pelas empresas. Segundo Robbins (2006 p.240) “A mensagem instantânea nada mais é do que um e-mail em tempo real. Os funcionários fazem uma lista dos colegas e amigos com quem querem se comunicar.”

Esse serviço de mensagens instantâneas é tratado por Batista (2004) como serviço de bate-papo. O serviço de bate papo segundo Batista (2004 p. 72) “...é um serviço que permite a conversa *online* pelo teclado, vivavoz ou pelo vídeo.

Robbins (2006 p.241) apresenta as *intranets* que “... são redes privadas, internas, que funcionam da mesma forma que a *Internet*, mas cujo acesso é limitado às pessoas da organização.” Essa tecnologia faz com que os departamentos da organização estejam interligados em uma rede comum onde é possível acessar um sistema de informação alimentado por todos da organização.

A partir das *intranets* segundo Batista (2004) foi desenvolvido um serviço denominado de EDI (*Electronic Data Interchange*), ou Intercâmbio eletrônico de dados.

Segundo Batista (2004, 72) o EDI é "... uma troca direta de documentos padronizados para efetuar transações comerciais, tais como boletos, bilhetes de passagens e pedidos de compra"

O EDI se diferencia do correio eletrônico no que se refere ao tempo da transação, pois a atualização dos arquivos e das informações se dá em tempo real.

Além dos meios de comunicação citados anteriormente, se destaca um que não é tão comum como os anteriores, a Videoconferência. Segundo Robbins (2006 p.240):

A videoconferência é uma extensão dos sistemas de intranet e extranet. Ela permite que os funcionários de uma empresa realizem reuniões com pessoas em alguns lugares diferentes. A imagem e o áudio possibilitam que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico.

Um fator que influencia na escolha do meio de comunicação é verificar se a mensagem é rotineira ou uma mensagem nova, pois dependendo do conteúdo da mensagem, deve ser observado o meio de comunicação.

Dependendo do ramo de atuação e da estrutura da empresa é que são escolhidos pela gerência os meios de comunicação a serem utilizados. Outro fator que influencia na escolha dos meios de comunicação utilizados pela gerência é a cultura da organização diante de uma gama de opções que a tecnologia da informação traz para o contexto organizacional.

2.5 Barreiras à Comunicação

As barreiras à comunicação, se não observadas e analisadas, podem trazer prejuízos às organizações. Dentro de uma organização gerenciada e comandada por pessoas diferentes, é indispensável que haja uma boa comunicação e entendimento em todo o Processo Gerencial.

Quanto às barreiras à comunicação Hampton (1990 p. 265) coloca que "Para o que o significado pretendido pelo emissor chegue perfeitamente à mente do receptor, ele precisa atravessar um caminho de obstáculos que torna milagrosa tal chegada."

Quando se estabelece um processo de comunicação dentro da organização, esse processo tem que se adaptar à sua estrutura e às suas particularidades, de forma que em alguns casos o processo pode encontrar algumas dificuldades para se consolidar.

Segundo Alzira (2002 p.28), "... quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, maior a distorção entre a mensagem original e a que chega no destino final...".

Organizações onde se tem uma especialização muito grande por parte dos colaboradores ou dos departamentos não são interessantes para o processo de comunicação, pois segundo Alzira (2002 p.28) "... tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver fatos e vocabulário próprios, que dificulta o intercâmbio de idéias."

Os gerentes devem trabalhar de forma a utilizar o Rádio Corredor em seu favor, pois não é possível eliminá-lo do processo de comunicação da organização.

No processo de comunicação, segundo Dubrin (2001), nem sempre as mensagens enviadas pelo emissor são recebidas e decodificadas conforme desejado, pois existem barreiras à comunicação que influenciam a recepção da mensagem. Estas barreiras, também chamadas de ruídos, são uma ameaça à boa comunicação, podendo interferir na transmissão e recepção de uma mensagem, alterando desta forma, a sua precisão.

Segundo Hampton (1990) as barreiras de comunicação podem ser chamadas de obstáculos à compreensão, sendo divididos em obstáculos à fonte, que são a falta de clareza, as várias fontes concorrentes e as mensagens indesejadas.

Dentre as barreiras da comunicação Montana e Charnov (2003 p.319) destacam a "... sobrecarga de mensagens ou estímulos ocorre quando um excesso de mensagens chega ao mesmo tempo, tornando provável a distorção na decodificação.

Quanto à tendência das pessoas quando têm uma sobrecarga de informação Robbins (2006 p.246) diz que "A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Ou elas podem deixar de processar informações adicionais até que a sobrecarga seja superada."

A percepção seletiva pode acontecer quando tem-se uma sobrecarga de informações. Na percepção seletiva segundo Robbins (2006 p.246), os

colaboradores “... projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens.”

A complexidade das informações também é considerada uma barreira à comunicação, e Montana e Charnov (2003 p.319) coloca que “... uma mensagem complexa deve ser dividida em partes, e a relação entre as partes deve ser cuidadosamente explicada.”

Dentro de uma perspectiva de complexidade da informação, Robbins (2006), destaca a linguagem como sendo uma grande barreira, principalmente em organizações de grande porte, pois a maioria dos funcionários é de regiões diferentes e até países diferentes.

A percepção seletiva e a complexidade da informação são trabalhadas por Hampton (1990) dentro de uma perspectiva que indica alguns fatores que influenciam à essas barreiras a comunicação. Esses fatores são a desatenção, avaliação prematura, respostas a fatores imateriais, a preparação de uma resposta antes de ouvir a informação por completo e a má interpretação.

A idade, educação e histórico cultural influenciam na linguagem utilizada pelo colaborador, como não se pode simplesmente mudar um histórico cultural, pode-se aplicar dinâmicas e encontros para que as pessoas troquem experiências e trabalhe-se uma uniformização da cultura organizacional como um todo.

Montana e Charnov (2003) colocam que algumas dificuldades na comunicação estão ligadas com os mecanismos pessoais de distorção. Para Montana e Charnov (2003 p.322) são:

Alguns mecanismos são a desatenção, a avaliação precipitada e a falta de um vocabulário comum. Gerentes que desejam facilitar a comunicação eficaz devem prestar atenção à mensagem que está sendo transmitida, evitar uma avaliação precipitada (prematura) e fazer uso de um vocabulário comum ao indivíduo para quem a comunicação está sendo dirigida.

As emoções segundo Robbins (2006) podem se tornar barreiras à comunicação no momento em que o colaborador não consegue isolar a sua vida profissional da sua vida pessoal.

Ainda sobre as emoções Robbins (2006 p.246) coloca que “Os estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, têm mais probabilidade de impedir uma comunicação eficaz”

Montana e Charnov (2003) também destacam outra modalidade de barreira à comunicação que são os mecanismos psicológicos de distorção. A respeito desses mecanismos Montana e Charnov (2003 p.323):

Mecanismos psicológicos de distorção são processos psicológicos que operam para distorcer comunicações interpessoais. Tanto receptor quanto o emissor podem ser afetados por esses processos. Dos mais conhecidos são a racionalização e a negação. A racionalização é a autojustificação da interpretação de uma mensagem específica, a negação é a falta de reconhecimento do significado de uma mensagem.

Quando as mensagens enviadas ou recebidas são interpretadas pelos colaboradores como ameaças, intuitivamente como mecanismo de defesa, ele pode distorcer as informações ou então negá-las de forma a prejudicar o processo de Comunicação Organizacional.

Robbins (2006) ainda coloca o medo da comunicação como sendo uma das maiores entropias no processo de comunicação.

Segundo Robbins (2006 p.246) a principal preocupação quando ao medo de comunicar-se é que "... a evidência de que as pessoas portadoras dessa disfunção tendem a distorcer as demandas de comunicação oral em seu trabalho de modo a minimizar a necessidade de comunicação."

As barreiras de comunicação podem ser trabalhadas no âmbito pessoal e psicológico, então, a habilidade de comunicar-se do colaborador faz com que seja menor a incidência das barreiras ao processo de comunicação, tornando-o mais eficaz. Segundo Hampton (1990 p.269) "... um gerente não pode controlar todas as distorções introduzidas nas mensagens que passam através do sistema."

Com a complexidade do processo de comunicação, o gerente deve ter em mente que não poderá transformar esses processos como um todo, mas que pode controlar algumas variáveis para que a comunicação tenha um nível de excelência cada vez maior.

3 PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Recorda-se que os itens do instrumento de pesquisa utilizado estão associados à uma escala de 5 pontos, com o objetivo de coletar, junto aos colaboradores, dados a respeito do Processo de Comunicação da empresa Pólís Participações.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada no dia 15 de Outubro de 2007, na presença do pesquisador, no intervalo de 8:00h às 18:00h. A amostra do estudo foi composta por 14 colaboradores da Pólís Participações. Com relação aos resultados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa, seguem abaixo dados da amostra, demonstrados na forma de tabelas e gráficos.

O instrumento de pesquisa foi aplicado a três colaboradores com formação superior completa, quatro com formação superior incompleta e sete com nível médio ou técnico. Sendo que, três dos colaboradores que responderam ao instrumento de pesquisa estão no nível estratégico da empresa, um no nível gerencial e os demais no nível operacional. A faixa etária da amostra varia de 19 à 54 anos sendo cinco do sexo feminino e 9 do sexo masculino.

Questão 1 – Qual o nível de importância de cada meio de comunicação nas suas atividades na Pólís Participações?

TABELA 1 – Meios de comunicação

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Meio de Comunicação	Casos Válidos	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Moda
E-mail (Correio Eletrônico)	14	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	78,57%	4,71	0,61	5
Fax	14	0,00%	14,29%	50,00%	21,43%	14,29%	3,36	0,93	3
Quadro de Avisos	14	14,29%	50,00%	14,29%	21,43%	0,00%	2,43	1,02	2
Comunicador Interno	14	14,29%	7,14%	50,00%	28,57%	0,00%	2,93	1,00	3
Manuais	14	7,14%	14,29%	50,00%	7,14%	21,43%	3,21	1,19	3
Ordens Escritas	14	35,71%	7,14%	14,29%	28,57%	14,29%	2,79	1,58	1
Contato Telefônico	14	0,00%	0,00%	7,14%	42,86%	50,00%	4,43	0,65	5
TOTAL		10,20%	13,27%	27,55%	23,47%	25,51%	3,41	1,00	

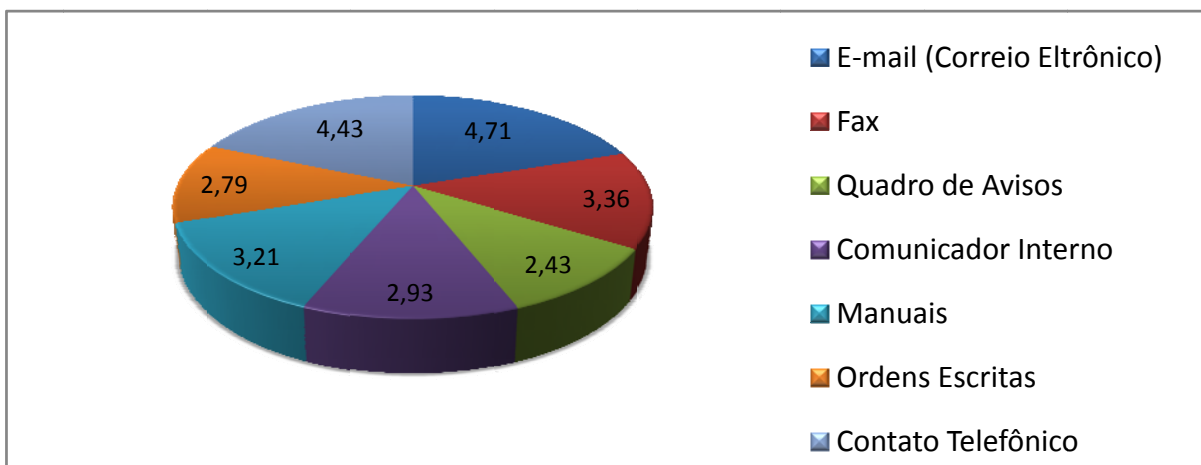


GRÁFICO 1 – Média das respostas dos meios de comunicação

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

A Tabela 1 apresenta os resultados das avaliações de importância dos diversos meios de comunicação nas atividades dos colaboradores. Observa-se que as médias (variam de 2,43 a 4,71). Ainda, observa-se a maior concentração das respostas estão nos pontos 3 (27,55%) e 5 (25,51%) da escala.

Apontando para resultados mais específicos, como indica o Gráfico 1, os itens com maior média são os seguintes: “E-mail” (M=4,71) e “Contato telefônico” (M=4,43). Por outro lado, o item “Quadro de avisos” (M=2,43) foi indicado como o menos importante. Os desvios padrões dos dois meios de comunicação com média mais alta (0,61 e 0,65) são considerados baixos, ou seja, inferiores a 0,94 para uma escala de cinco pontos, indicando uma pequena dispersão nas respostas dos participantes, favorecendo o cálculo da média. As modas (MO=3) em três itens e (MO=5) em dois itens correspondem ao ponto médio da escala e ao ponto mais alto da escala, respectivamente, significando uma maior concentração das respostas nesses pontos da escala.

Questões 2 – Qual o nível de intensidade da sua comunicação com pessoas de nível hierárquico superior ao seu?

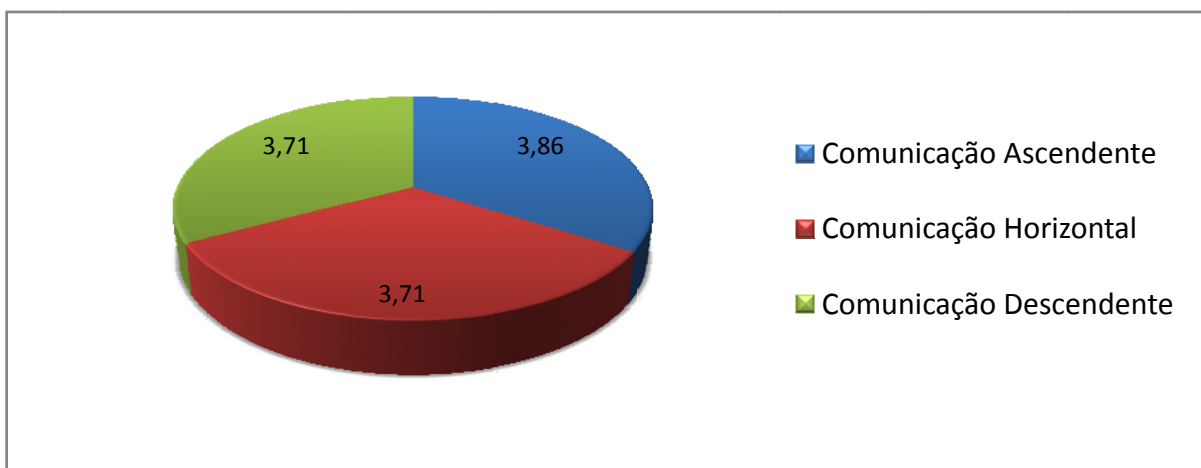
Questões 3 – Qual o nível de intensidade da sua comunicação com pessoas de mesmo nível hierárquico que ao seu?

Questões 4 – Qual o nível de intensidade da sua comunicação com pessoas de nível hierárquico inferior ao seu?

TABELA 2 – Sentido da comunicação

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Meio de Comunicação	Casos Válidos	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Moda
Comunicação Ascendente	14	0,00%	0,00%	35,71%	42,86%	21,43%	3,86	0,77	4
Comunicação Horizontal	14	0,00%	7,14%	28,57%	50,00%	14,29%	3,71	0,83	4
Comunicação Descendente	14	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	3,71	1,33	4
TOTAL		4,76%	2,38%	26,19%	45,24%	21,43%	3,76	0,97	

**GRÁFICO 2 – Média do sentido da comunicação**

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

Os dados referentes à intensidade da informação nos processos de comunicação ascendente, descendente e horizontal são apresentados na Tabela 2. Observa-se a maior concentração das respostas, 92,86%, nos pontos 3 (26,19%), 4 (45,24%) e 5 (21,43%) da escala. Isso denota uma alta intensidade de comunicação nos três processos. Os desvios padrões nos processos de comunicação ascendente (DP=0,77) e comunicação horizontal (DP=0,83) são considerados baixos, indicando uma pequena dispersão nas respostas dos participantes neste tipo de comunicação. A moda (MO=4) dominante nos níveis de comunicação ascendente, horizontal e descendente indica que a intensidade da comunicação é considerada alta independente do sentido da comunicação.

Ainda, conforme indicam os dados do Gráfico 2, de modo mais específico, verifica-se que o processo de comunicação ascendente apresenta a maior média (M=3,86) e os processos de comunicação horizontais e descendentes apresentam a mesma média (M=3,71).

Questão 5 – Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações favorecem o Processo Gerencial da empresa?

TABELA 3 – Impacto dos processos de comunicação no Processo Gerencial

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Alternativas	Nº de Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo	1	7,14%
Não Concordo nem Discordo	3	21,43%
Concordo	9	64,29%
Concordo Totalmente	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

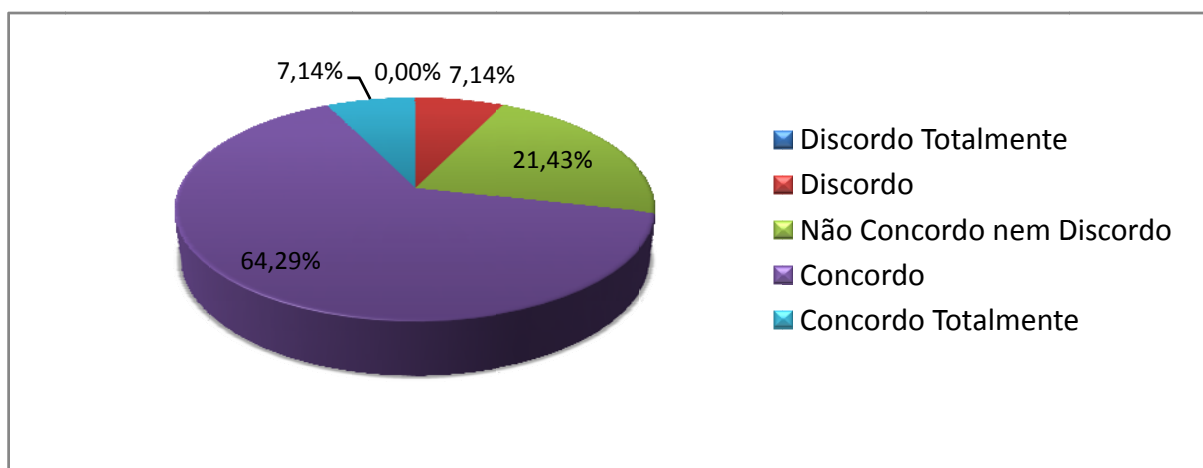


GRÁFICO 3 – Percentual do impacto dos processos de comunicação no Processo Gerencial

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentário:

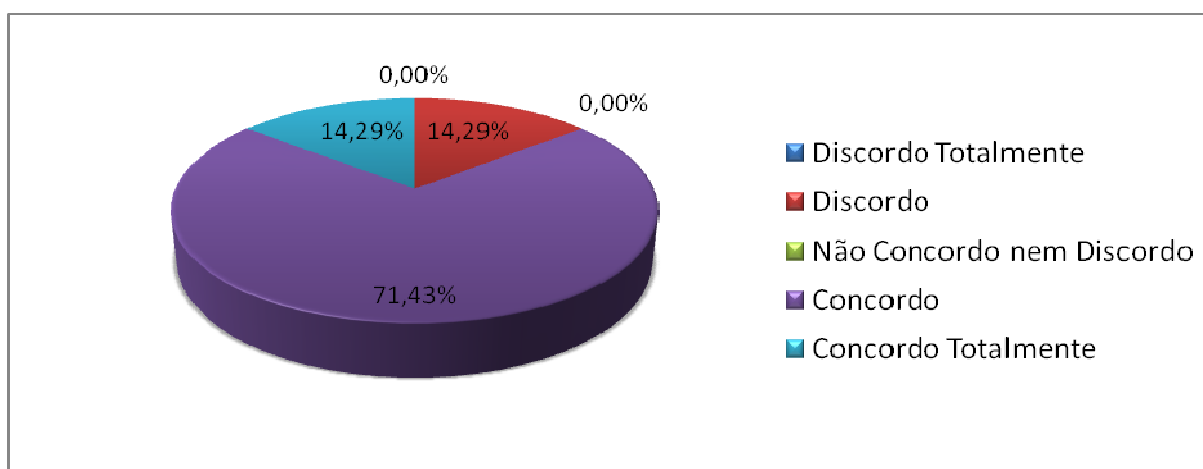
Em relação à influência dos Processos de Comunicação sobre o Processo Gerencial, como indicado no Gráfico 3, verifica-se que 64,29% dos respondentes concordam que os atuais Processos de Comunicação favorecem o Processo Gerencial. De outro modo, verifica-se que apenas 7,14% dos respondentes discordam que os atuais Processos de Comunicação favorecem o Processo Gerencial.

Questão 6 – Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações contribuem para o alcance dos objetivos da empresa?

TABELA 4 – Impacto dos processos de comunicação nos objetivos

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Alternativas	Nº de Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo	2	14,29%
Não Concordo nem Discordo	0	0,00%
Concordo	10	71,43%
Concordo Totalmente	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

**GRÁFICO 4** – Percentual do impacto dos processos de comunicação nos objetivos

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

No que se refere à contribuição dos Processos de Comunicação para o alcance dos objetivos, foi percebido que 71,43% dos respondentes concordam que os atuais Processos de Comunicação contribuem para o alcance dos objetivos da empresa. De outra maneira, verifica-se que 14,29% dos respondentes não concordam com o impacto dos processos de comunicação para o alcance das metas dos objetivos da empresa.

Questão 7 – Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações asseguram um diferencial competitivo a essa empresa?

TABELA 5 – Processos de comunicação como um diferencial competitivo

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Alternativas	Nº de Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo	1	7,14%
Não Concordo nem Discordo	2	14,29%
Concordo	10	71,43%
Concordo Totalmente	1	7,14%
TOTAL	14	100%

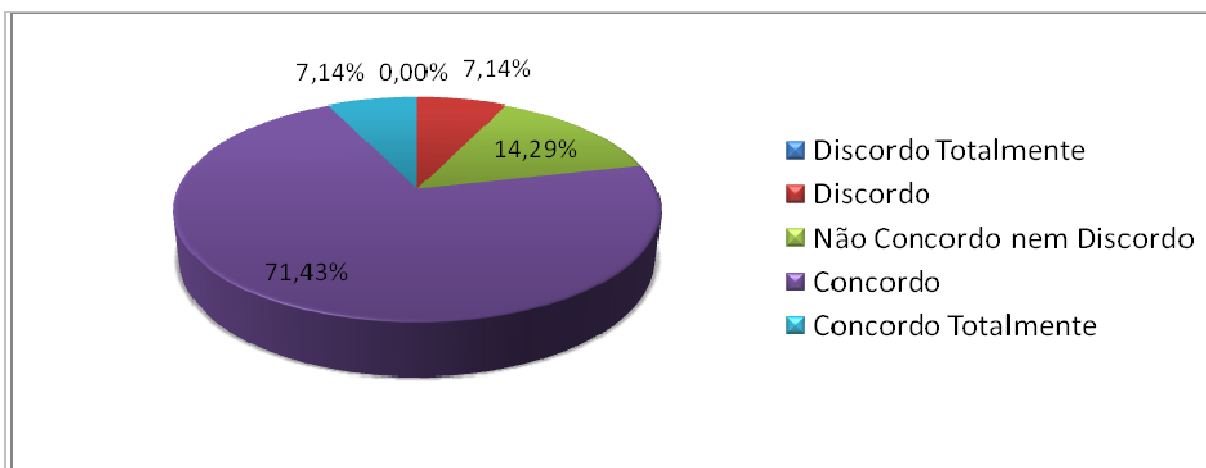


GRÁFICO 5 – Percentual dos processos de comunicação como um diferencial competitivo

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

Em relação ao impacto dos processos de comunicação como um diferencial competitivo, foi verificado que 71,43% dos respondentes concordam que os atuais Processos de Comunicação atuam como um diferencial competitivo para Pólis Participações. De outro modo, verifica-se que 14,29% dos respondentes discordam que os processos de comunicação atuem como um diferencial competitivo para a Pólis Participações.

Questão 8 – Qual o nível de complexidade das informações passadas pelos processos de comunicação utilizados na Pólis Participações?

TABELA 6 – Complexidade das informações

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Meio de Comunicação	Casos Válidos	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Moda
Comunicação Ascendente	14	14,29%	0,00%	28,57%	57,14%	0,00%	3,29	1,07	4
Comunicação Horizontal	14	7,14%	0,00%	64,29%	28,57%	0,00%	3,14	0,77	3
Comunicação Descendente	14	21,43%	7,14%	35,71%	14,29%	21,43%	3,07	1,44	3
TOTAL		14,29%	2,38%	42,86%	33,33%	7,14%	3,17	1,09	

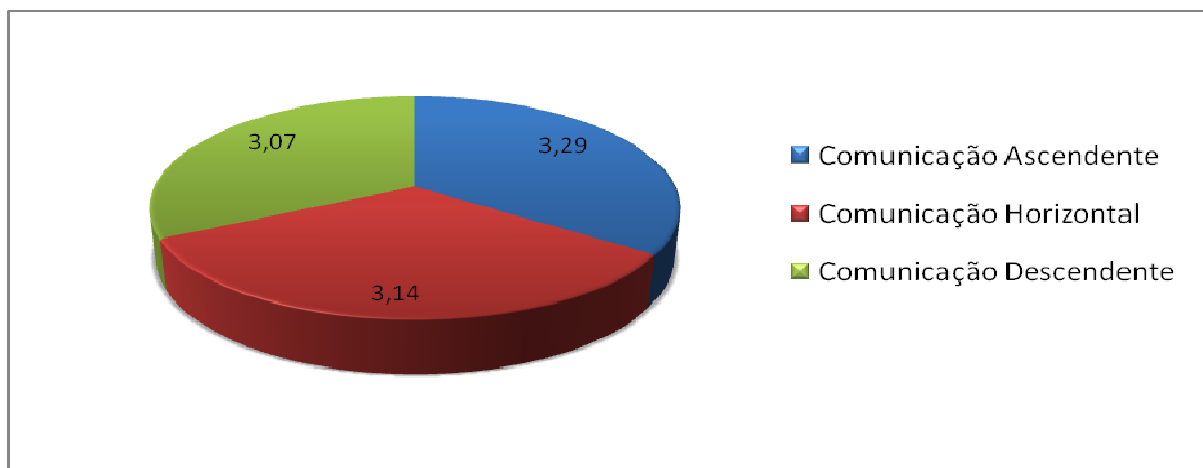


GRÁFICO 6 – Média da complexidade das informações

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

Na Tabela 6 são apresentados os dados referentes a complexidade das informações dos processos de comunicação ascendente, descendente e horizontal. Observa-se a maior concentração das respostas, 76,19%, nos pontos 3 (42,86%) e 4 (33,33%) da escala. Isso denota uma complexidade razoável das informações nos três processos. O desvio padrão da comunicação ascendente ($DP=1,44$) é considerado alto para uma escala de 5 pontos, por estar acima de 0,94, indicando uma dispersão nas respostas dos participantes. As modas ($MO=4$) em um item e ($MO=3$) em dois itens correspondem ao segundo ponto mais alto na escala e ao ponto médio da escala, respectivamente. Isto significa a maior concentração dessas respostas nesses pontos.

Analisando-se os dados do Gráfico 6, verifica-se que o processo de comunicação ascendente apresenta a maior média ($M=3,29$), denota-se maior complexidade das informações passadas de um nível superior para níveis inferiores. De outro modo, o processo de comunicação descendente apresenta a menor média ($M=3,07$), denotando um baixo nível de complexidade das informações.

Questão 9 – Qual o nível de clareza e objetividade das informações nos processos de comunicação utilizados na Pólis Participações?

TABELA 7 – Nível de clareza das informações

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Meio de Comunicação	Casos Válidos	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Moda
Comunicação Ascendente	14	0,00%	0,00%	14,29%	78,57%	7,14%	3,93	0,47	4
Comunicação Horizontal	14	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	14,29%	3,86	0,66	4
Comunicação Descendente	14	7,14%	7,14%	57,14%	21,43%	7,14%	3,14	0,95	3
TOTAL		2,38%	2,38%	33,33%	52,38%	9,52%	3,64	0,70	

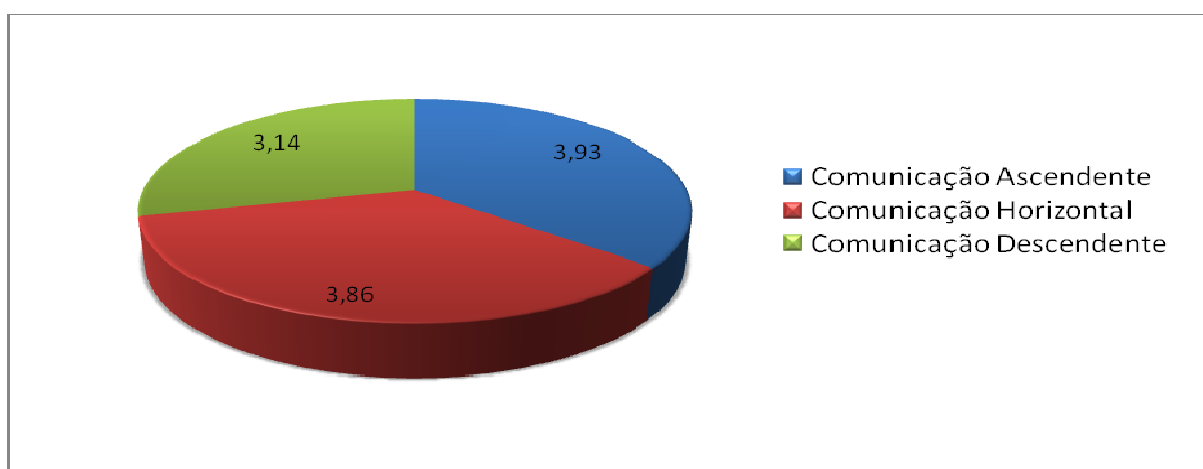


GRÁFICO 7 – Nível de clareza das informações

Fonte: Tabulação dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael dos Santos Menna, para monografia, em outubro de 2007.

Comentários:

Os dados relativos à clareza e objetividade das informações são apresentados na Tabela 7. A maior concentração das respostas no ponto 4 (52,38) da escala permite inferir que os colaboradores avaliaram favoravelmente os itens relativos a clareza das informações. As médias que variam entre (3,14 e 3,86) reforçam essa constatação.

Mais especificamente, a comunicação ascendente apresenta maior clareza e objetividade (M=3,93) e a comunicação descendente apresenta a menor avaliação (M=3,14). Enfatiza-se que as comunicações ascendentes e horizontais aparecem com a moda (MO=4), significando uma maior concentração das respostas no segundo ponto mais alto da escala.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir os resultados obtidos na pesquisa de campo são analisados e interpretados de acordo com a revisão de literatura.

Em relação à importância dos meios de comunicação, verificou-se que o *e-mail* e o contato telefônico são aqueles mais utilizados, sendo que o *e-mail* apresenta uma média de (M=4,71) e o contato telefônico com média de (M=4,43). Esses meios de comunicação estão entre aqueles mencionados por Robbins (2006) e Alzira (2002) nas páginas 13 e 14 da monografia. Segundo Robbins (2006 p.240), que está citado na página 14 deste trabalho, o *e-mail* tem algumas vantagens como ser armazenado, rapidamente editado e lido. Mas Robbins (2006) apresenta algumas desvantagens como a sua utilização para distração do trabalho e a ausência do conteúdo emocional. Para Batista (2004) na página 14 da monografia, o correio eletrônico permite aumentar o tempo produtivo, reduz distâncias e permite a transferência de conhecimento e informação de uma forma clara e rápida. A respeito do contato telefônico Alzira (2002) na página 13 deste trabalho, o classifica como um meio de comunicação auditivo indireto onde se encontram os telefonemas, rádio, intercomunicadores automáticos e auto-falantes. Apesar de o contato telefônico ser um meio de comunicação que não é isento de conteúdo emocional, tem como desvantagem a dificuldade encontrada para arquivar e gravação esses contatos telefônicos na forma de documentos que poderiam ser consultados posteriormente.

Os dados referentes à intensidade de comunicação indicam uma intensidade maior de informações ascendentes (M=3,86) maior que as informações nos sentidos descendente e horizontal, ambas com média (M=3,71). Infere-se que há uma grande troca de informações em todos os sentidos, sendo que a comunicação ascendente se destaca. As pessoas quando sobrecarregadas de informação, segundo Robbins (2006 p.246) “A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Ou elas podem deixar de processar informações adicionais até que a sobrecarga seja superada.”

A sobrecarga de informação acarreta numa possível percepção seletiva, onde segundo Robbins (2006 p.246), na página 16 da monografia, os colaboradores “... projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens.”

A comunicação de baixo para cima, ou ascendente tem a maior média (M=3,86), e é onde os subordinados levam informações aos seus superiores hierárquicos.

Segundo Robbins (2006, p234), na pagina 13 da monografia, a comunicação de baixo para cima ou ascendente "... é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo."

Nessa modalidade de comunicação deve-se estar atento às informações sobre mal desempenho ou comportamento, pois estas podem ser filtradas pelos subordinados e não chegarem à gerência.

Segundo Alzira (2002 p.28), página 16 desta monografia, "... quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, maior a distorção entre a mensagem original e a que chega no destino final..."

Em relação à influência dos Processos de Comunicação sobre o Processo Gerencial, foi verificado que 64,29% dos respondentes concordam que os atuais Processos de Comunicação favorecem o Processo Gerencial.

Os colaboradores, de forma geral, devem ter em mente segundo Montana e Charnov (2003, p.328), página 13 deste trabalho, que:

A chave para o sucesso da comunicação de baixo para cima é a confiança que o subordinado está transmitindo as informações. Os gerentes, apesar de necessitarem dessa confiança, não devem exigí-la ou impô-la, mas sim, conquistá-la.

Nessa modalidade de comunicação o gerente deve estar atento às informações sobre mal desempenho ou comportamento, pois estas podem ser filtradas pelos subordinados e não chegarem à gerência.

Comunicação para Montana e Charnov (2003 p.310), página 13 desta monografia, "é a ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e a realização do funcionário.", fazendo uma análise da comunicação ligada com o sucesso gerencial.

Robbins (2006, p.234), na página 11 desta monografia, aborda a comunicação descendente ou de cima para baixo:

Ela é usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre as políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre desempenho.

Montana e Charnov (2003), na página 11 desta monografia, descrevem algumas características da comunicação de cima para baixo, colocando que um dos riscos que esse tipo de comunicação traz é a desconfiança dos níveis hierárquicos mais baixos de que a alta administração está sonhando informações, o que sugere a filtragem organizacional. Essa desconfiança pode trazer certas dificuldades para que ocorra um processo de comunicação eficaz.

Dentro dessa perspectiva da disseminação de informações incompletas Montana e Charnov (2003, p.325), na página 12 desta monografia, colocam que “uma das razões pela qual os altos gerentes podem não transmitir informações suficientes visa fomentar a dependência.”

Montana e Charnov (2003, p.330), na página 12 desta monografia, afirmam que “A comunicação lateral ocorre entre indivíduos ou departamentos que estão no mesmo nível hierárquico.” Robbins (2006 p.235) caracteriza a comunicação lateral:

Quando a comunicação se dá entre membros de um mesmo grupo ou de grupos de mesmo nível, entre executivos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização.

Para que haja sucesso nesse tipo de comunicação, não poderá existir concorrência entre os indivíduos, o que poderia acarretar na distorção e manipulação das informações e geraria uma ineficiência nos processos de comunicação.

No que se refere à contribuição dos Processos de Comunicação para o alcance dos objetivos, foi percebido que 71,43% dos respondentes concordam que os atuais Processos de Comunicação contribuem para o alcance dos objetivos da empresa. Montana e Charnov (2003), na página 10 desta monografia, apontam que a Comunicação Organizacional tem como funções facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso, contribuir para as realizações das metas da empresa.

Ainda Segundo Robbins (206 p. 378), na página 19 desta monografia, “... os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguram que todas as pessoas caminhassem para mesma direção.” Além dos processos de comunicação estarem voltados para os objetivos da empresa, os valores de uma cultura de comunicação forte podem ajudar no que se refere a dar foco nos objetivos da empresa.

Analisando-se os dados do Gráfico 5, percebe-se que 71,43% dos respondentes acreditam que os Processos de Comunicação asseguram um diferencial competitivo para a Pólis Participações. Pois as organizações e seus integrantes não atuam isolados no ambiente competitivo, tendo assim que desenvolver um sistema organizacional, onde segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.20), na página 11 desta monografia, é um:

Sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com a qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Analisando Gráfico 6 a respeito da complexidade das informações, verifica-se que o processo de comunicação ascendente apresenta a maior média ($M=3,29$), denota-se maior complexidade das informações passadas de um nível superior para níveis inferiores. De outro modo, o processo de comunicação descendente apresenta a menor média ($M=3,07$), denotando um baixo nível de complexidade das informações.

A complexidade das informações também é considerada uma barreira à comunicação, e Montana e Charnov (2003 p.319), na página 18 desta monografia, coloca que "... uma mensagem complexa deve ser dividida em partes, e a relação entre as partes deve ser cuidadosamente explicada."

Dentro de uma perspectiva de complexidade da informação, Robbins (2006), página 18 desta monografia, destaca a linguagem como sendo uma grande barreira, principalmente em organizações de grande porte, pois a maioria dos funcionários é de regiões diferentes e até países diferentes.

A percepção seletiva e a complexidade da informação são trabalhadas por Hampton (1990), na página 18 deste trabalho, dentro de uma perspectiva que indica alguns fatores que influenciam a essas barreiras a comunicação. Esses fatores são a desatenção, avaliação prematura, respostas à fatores imateriais, a preparação de uma resposta antes de ouvir a informação por completo e a má interpretação.

No que se refere ao nível de clareza e objetividade das informações passadas pelos meios de comunicação na Pólis Participações, infere-se a partir dos dados do Gráfico 7 que a comunicação ascendente apresenta maior clareza e objetividade ($M=3,93$) e a comunicação descendente apresenta a menor média ($M=3,14$). A objetividade e clareza da informação está ligada com a idade, educação

e histórico cultural, que influenciam na linguagem utilizada pelo colaborador. Mas como não se pode simplesmente mudar um histórico cultural, pode-se aplicar dinâmicas e encontros para que as pessoas troquem experiências e trabalhe-se uma uniformização da cultura organizacional como um todo.

Montana e Charnov (2003), na página 18 desta monografia, colocam que algumas dificuldades na comunicação estão ligadas com os mecanismos pessoais de distorção. Para Montana e Charnov (2003 p.322), página 18 desta monografia:

Alguns mecanismos são a desatenção, a avaliação precipitada e a falta de um vocabulário comum. Gerentes que desejam facilitar a comunicação eficaz devem prestar atenção à mensagem que está sendo transmitida, evitar uma avaliação precipitada (prematura) e fazer uso de um vocabulário comum ao indivíduo para quem a comunicação está sendo dirigida.

5 CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho monográfico foi realizar um estudo sobre a Comunicação Empresarial e sua influência sobre os Processos Gerenciais da empresa Pólis Participações.

A gerência escolhe os meios de comunicação em função do ramo de atuação, da estrutura da empresa, da cultura organizacional, da gama de opções que a tecnologia da informação traz para o contexto organizacional e da contribuição ou importância desses meios para as atividades dos colaboradores. Dentre a gama de meios de comunicação conhecidos, os utilizados pela empresa pesquisada foram o *e-mail*, fax, quadro de avisos, comunicador interno, manuais, ordens escritas e contatos telefônicos. Dentre os meios utilizados, os que têm um nível de importância maior na percepção dos colaboradores, foram o *e-mail* e o contato telefônico.

A intensidade de informações é fator determinante da qualidade da comunicação empresarial. A sobrecarga de informações tende a reduzir essa qualidade. Os processos de comunicação da empresa pesquisada apresentam elevada quantidade de informações tramitando em todos os níveis hierárquicos da empresa, o que exige processos de comunicação eficazes de forma a reduzir ao máximo o nível de distorção das informações.

O sucesso da comunicação ascendente depende do grau de confiança que o subordinado está transmitindo a informação. Esse tipo de comunicação pode fornecer *feedbacks* importantes nos Processos Gerenciais. De outro modo, o processo de comunicação de cima para baixo, quando apresenta ruídos, pode causar desconfiança nos níveis hierárquicos mais baixos, pois os subordinados poderiam achar que os níveis mais altos estariam filtrando as informações.

A complexidade das informações é considerada uma barreira à comunicação. A clareza e objetividade da linguagem utilizada reduzem o nível de complexidade. Processos de Comunicação bem desenhados e confiáveis facilitam o trabalho de pessoas e grupos e podem contribuir para o alcance dos objetivos das organizações. Assim, o objetivo de um processo de Comunicação Organizacional é facilitar a interação entre os indivíduos de forma que ao final do processo atinja-se uma comunicação clara e objetiva sincronizada com os objetivos da empresa.

Um adequado processo de Comunicação Organizacional incentiva e garante o trânsito de idéias e novos conceitos com vistas ao aprendizado e a inovações. O

processo de comunicação também ajuda a instituir um clima de confiança entre os colaboradores. Se o sistema for aberto e participativo, com o tempo os colaboradores começam a perceber que a empresa é o exato resultado de suas ações, posturas e crenças. Dessa forma, avaliar corretamente o uso de meios e linguagens é uma ação indispensável para entender que o fator comunicação faz parte do processo estratégico definindo uma parte da cultura da empresa, no que diz respeito a processos de comunicação.

O Objetivo geral desta monografia foi o de verificar a relação da Comunicação Organizacional no Processo Gerencial da empresa Pólis Participações. O estudo permitiu identificar a importância atribuída aos principais meios de comunicação, na página 21 desta monografia, onde identifica-se que os meios de comunicação considerados mais importantes pelos colaboradores são o *e-mail* e o contato telefônico. Verificou-se também a percepção dos colaboradores sobre a importância dos processos de comunicação da empresa Pólis Participações para o alcance dos objetivos organizacionais, na página 25, e verificou-se que 71,43% dos colaboradores acreditam na comunicação como um diferencial competitivo. Identificou-se a percepção dos colaboradores com relação aos processos de comunicação como um diferencial competitivo para empresa Pólis Participações, sendo que 71,43% dos colaboradores acreditam que a empresa se diferencia pela sua comunicação organizacional. O estudo permitiu também, dentre outros, descrever os conceitos de Comunicação Organizacional, explorados no referencial teórico a partir da página 9 à página 20 desta monografia.

Finalmente, o estudo apresenta limitações. A pesquisa limitou-se, apenas, a avaliar a Comunicação Organizacional, segundo a percepção dos colaboradores. A amostra pequena não permite generalizações em nível de outras empresas. Recomenda-se a adoção de agenda de pesquisa mais ampla, envolvendo uma amostra que incluem outros atores na pesquisa, como por exemplo, relações externas e outras empresas do ramo.

REFERÊNCIAS

- ALZIRA, Maria. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Alínea, 2002.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. *Sistemas de Informação: o uso do consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BRAND, Jorge Luiz. *Comunique-se melhor e desenvolva sua memória*. Passo Fundo: Pe. Berthier, 1996.
- DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HAMPTON, David R. *Administração: Comportamento Organizacional*. São Paulo. Makron, 1990.
- HARVEY, David. *Condição Pós-moderna*. São Paulo. Loyola, 1992.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea, 2002.
- ROBBINS, Stephen. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.
- SCHERMERHORN, John R. Jr. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo. Saraiva, 2000.

APÊNDICE



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
 Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA
 Curso: Administração

Prezado colaborador:

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário.

O presente instrumento de pesquisa tem como objetivo a coleta de dados para elaboração da Monografia do Curso de Administração do aluno Rafael Menna.

Sexo	M F	Idade		Formação		Cargo	
-------------	--------	--------------	--	-----------------	--	--------------	--

1- Nenhuma Importância	2- Pouca Importância	3- Importância Moderada	4- Muita Importância	5- Imprescindível
------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	-------------------

1- Qual o nível de importância de cada meio de comunicação nas suas atividades na Polis Participações?

E-mail (Correio Eletrônico)	1	2	3	4	5
Fax	1	2	3	4	5
Quadro de Avisos	1	2	3	4	5
Comunicador Interno (Messenger Interno)	1	2	3	4	5
Manuais	1	2	3	4	5
Ordens Escritas	1	2	3	4	5
Contato Telefônico	1	2	3	4	5

1- Muito Baixa	2- Baixa	3- Moderada	4- Alta	5- Muito Alta
----------------	----------	-------------	---------	---------------

2- Quanto ao nível de intensidade da sua comunicação com pessoas de nível hierárquico superior ao seu:

A intensidade da comunicação seria? 1 2 3 4 5

3- Quanto ao nível de intensidade da sua comunicação com pessoas do mesmo nível hierárquico que o seu:

A intensidade da comunicação seria? 1 2 3 4 5

4- Quanto ao nível de intensidade da sua comunicação com pessoas de nível hierárquico inferior ao seu:

A intensidade da comunicação seria? 1 2 3 4 5

1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não Discordo nem Concordo	4- Concordo	5- Concordo Totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

5- Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações favorecem o processo gerencial da empresa.

Nível de Concordância: 1 2 3 4 5

6- Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

Nível de Concordância: 1 2 3 4 5

7- Os atuais processos de comunicação utilizados na Pólis Participações asseguram um diferencial competitivo a essa empresa.

Nível de Concordância: 1 2 3 4 5

1- Muito Baixo	2-Baixo	3- Moderado	4- Alto	5- Muito Alto	
8- Qual o nível de complexidade das informações passadas pelos meios de comunicação utilizados na Pólis Participações?					
Informações que são passadas para você de níveis hierárquicos inferiores:	1	2	3	4	5
Informações que são passadas para você de mesmo nível hierárquico:	1	2	3	4	5
Informações que são passadas para você de níveis hierárquicos superiores:	1	2	3	4	5
9- Qual o nível de clareza e objetividade das informações passadas pelos meios de comunicação utilizados na Pólis Participações?					
Informações que são passadas para você de níveis hierárquicos inferiores:	1	2	3	4	5
Informações que são passadas para você de mesmo nível hierárquico:	1	2	3	4	5
Informações que são passadas para você de níveis hierárquicos superiores:	1	2	3	4	5