

COMPREENSÃO FUNCIONAL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA MADEIREIRA NA REGIÃO CENTRO SUL DO PARANÁ

Eliton Luiz Moreira¹
Antônio João Hocayen-da-Silva²

RESUMO O artigo teve como objetivo compreender a funcionalidade do processo de comunicação em uma empresa do setor madeireiro da região centro-sul do Paraná. Para tanto, caracterizou-se como estudo de caso, qualitativo e explicativo, com a aplicação de oito entrevistas semi-estruturadas em gerentes e diretores da empresa. Os dados coletados nas entrevistas foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, a partir das categorias analíticas: grupos informais, barreiras, fluxo, formas de tomada de decisão, hierarquia e divisão do poder, incertezas, comprometimento e participação. Observou-se que o processo de comunicação da organização não contribui para o sucesso organizacional. A falta de atenção ao processo ainda não afeta as atividades cotidianas da organização, contudo, a análise do mesmo conduziria a organização a uma maior compreensão de sua situação em relação ao ambiente competitivo e em relação às suas diretrizes internas. Neste sentido, as mudanças também devem ser encaradas, pois a partir da interpretação de informações a organização consegue decifrar o seu posicionamento em relação aos diferentes atores sociais, e dessa forma trabalhar nas suas decisões para que esse ambiente seja um ingrediente positivo para o sucesso.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Estratégia; Ambiente.

ABSTRACT This article aims to understand the communication process in a company's timber sector in central-south region of Paraná and from the understanding of the process to analyze its function in the organization. To do so, it is characterized as a case study, qualitative and explanatory, with the implementation of eight semi-structured interviews on managers and directors of the company. Data collected in the interviews were subjected to content analysis technique, the analytic categories: informal groups, barriers, flow, forms of decision making, hierarchy and division of power, uncertainty, commitment and participation. Observe that the communication process of the organization does not contribute to organizational success. The lack of attention to the process does not affect the daily activities of the organization, however, notes that the analysis of the same organization would lead to a greater understanding of their situation in relation to the competitive environment in relation to their internal guidelines. In this sense, the changes must also be seen as based on the interpretation of information to decipher the organization's position relative to the different social actors, and thus their decisions to work in this environment is a positive ingredient for success.

Key words: Organizational Communication; Strategy; Environment.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste, e-mail:

elitonmoreira@hotmail.com

² Professor na Universidade Estadual do Centro-Oeste, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: hocayen@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A comunicação dentro das organizações é um processo que acontece diariamente, conforme Marinho (2004) esse processo possui peso estratégico, devendo ser planejado e adequado ao ambiente organizacional para que gere informações úteis para determinado público, mas na realidade algumas organizações não o consideram como um processo que merece destaque dentro do planejamento. Conforme Karz (1978, *apud* HALL, 2004) as organizações começaram a trabalhar e se importar com a comunicação organizacional, para que todos os colaboradores estivessem cientes do que estava acontecendo com a organização e dessa forma a maioria dos problemas organizacionais desapareceria. O estudo teve interesse no processo de comunicação devido ao papel da comunicação dentro da organização, sendo esse processo de grande importância no desenvolvimento e componente do sucesso organizacional. Considera-se neste trabalho a função do processo de comunicação conforme Coda (*et al.*, 2007, p. 35) “[...] exercer o papel de auxiliar os empregados a compreender a natureza do negócio, os valores e a cultura da organização, alinhando, assim, os objetivos organizacionais com os individuais”.

Define-se comunicação conforme Putnam *et al.* (2004) a transmissão de informações de uma fonte (emissor) a um receptor, um processo relacional, sendo que é dentro das organizações que as informações fluem. A partir desse contexto a organização necessita manter uma compreensão constante de seu ambiente, dominando pontos fortes e pontos fracos, bem como ameaças e oportunidades. Mas a comunicação organizacional possui também um conceito voltado as ações que a organização pratica para se desenvolver e ter sucesso.

[...] é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (WEBER, 2009, p. 72).

No que diz respeito ao planejamento, a comunicação torna-se instrumento essencial para que todos os atores sociais envolvidos saibam quais são os anseios da organização em relação ao mercado. Conforme Hall (2004, p. 156) “a própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória”, caracterizando-se assim como a comunicação formal dentro das organizações,

contudo, não é o único tipo de comunicação presente nas organizações. Existe ainda a comunicação informal, que pode ser considerada como as ‘panelinhas’ que ocorrem dentro das empresas.

Entende-se que a comunicação possui grande importância dentro das empresas. A importância de se estudar o processo de comunicação esta fundamentada principalmente no constructo da estratégia, o significado desse processo como ferramenta estratégica, promover e verificar discussões da funcionalidade da comunicação. Sendo assim, o estudo tem como objetivo compreender a funcionalidade do processo de comunicação dentro de uma organização do setor madeireiro da região centro-sul do Paraná. Este trabalho pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, indiferente de seu tipo ou origem, pois o processo de comunicação ocorre de forma infinita nas organizações.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: i) referencial teórico; ii) procedimentos metodológicos, com a classificação do estudo e procedimentos de coleta e análise dos dados; iii) apresentação e análise dos resultados; iv) considerações finais; e v) referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação é um processo que acontece diariamente dentro do ambiente organizacional, de diferentes formas, onde algumas organizações não o consideram como um processo que deve ter constante análise. Esse processo torna-se importante devido à sua relação com os demais processos, destacando-se a coordenação e a tomada de decisão. A comunicação é uma das principais formas de trazer o conhecimento, a situação da organização e a sua relação com o ambiente competitivo para todos os participantes, proporcionando maior envolvimento e comprometimento dos funcionários para o alcance dos objetivos.

Existem diversos conceitos para comunicação organizacional, por exemplo, Thayer (1976, p. 120) considera que “é a comunicação que ocorre dentro dela (a organização) e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”, assim a comunicação situa uma organização. Ainda Kunsch (2003, p. 70) “a interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e a integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará por meio da comunicação e na comunicação”.

A comunicação sai de uma função de comandar centros isolados, assessoria de imprensa, eventos, publicações e meios eletrônicos para um papel integrado com o ambiente.

Integrar a comunicação, tornando-a coesa, uniforme, coerente, em suas diferentes formas de processamento, com os objetivos e metas das organizações, passou a ser um desafio. Os modelos de gestão empresarial voltaram-se para a relação com clientes, fornecedores, acionistas e empregados e com a comunidade, levando as organizações a reposicionamento da comunicação, menos operacional e mais estratégica, integrada ao processo de tomada de decisões. Como um instrumento de inteligência competitiva, a comunicação passou a requerer planejamento mais qualificado, capacitação e práticas avançadas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão das informações (BUENO, 2003 *apud* DUARTE; DIAS DA SILVA, 2007, p. 14).

Destaca-se o modelo matemático de comunicação de Shannon e Weaver, que Berlo (1999) apresenta, enfatizando os atores envolvidos no processo, os quais são: a fonte: pessoa que fala a informação, o transmissor: é quem envia a mensagem da fonte, o sinal: a fala comunicada, o receptor: pessoa que captura a mensagem para o destinatário, destinatário: pessoa que ouve a mensagem e ruídos: dificultadores da qualidade da mensagem. A relação entre os envolvidos é umas das influências desse processo, mas não é a única influência que o processo sofre, existem outras questões determinantes, que segundo Berlo (1960) *apud* Robbins (1981) são: i) habilidades; ii) atitudes; iii) conhecimento; e iv) sistema sócio-cultural, sendo esses os principais fatores que afetam o processo de comunicação em uma organização.

No processo de comunicação existem algumas barreiras que impedem a sua eficácia. Segundo Robbins (1981), as barreiras podem ser: físicas, individuais e semânticas. A principal barreira física enfrentada é a hierarquia, “a própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória” (HALL, 2004, p. 156), isso impede que a comunicação se interligue com os diversos níveis hierárquicos da organização. A respeito das barreiras individuais, conforme Robbins (1981), o sistema de crenças e valores dos indivíduos pode influenciar o processo e diminuir sua racionalidade, “fazem-se julgamentos em vez de apreciações racionais dos fatos. As pessoas injetam seus sistemas de valores naquilo que ouvem e lêem e com muita freqüência perdem a racionalidade [...]” (ROBBINS, 1981, p. 439). As barreiras semânticas tratam do respectivo canal que a empresa utiliza. Todo esse processo de comunicação pode ser reinventado pela organização, de acordo com a sua estrutura.

As organizações têm vários subsistemas, um exemplo é o conjunto de departamentos, onde a estrutura organizacional é a combinação desses subsistemas (HALL, 2004), dessa forma a interpretação de informações pode ocorrer de diferentes formas. A interação das pessoas é um evento cotidiano nas organizações. Conforme Bueno (2003) para que a organização obtenha sucesso, a comunicação, ela deve ser utilizada de forma estratégica, quando existir um ambiente organizacional caracterizado participativo.

[...] a Comunicação Organizacional somente tem a chance de ser utilizada estrategicamente em toda sua plenitude em um ambiente democrático, participativo, em que a pluridade se viabiliza, exigindo que a organização informe, dê acesso, explique, oriente e se veja com a necessidade de estabelecer vínculos fortes e transparentes com seus públicos de interesse (DUARTE; DIAS DA SILVA, 2007, p. 13).

A partir desse contexto, a inclusão de pessoas na definição de organizações, se torna restrita e limitada. Dessa forma as pessoas trazem consigo um conjunto de hábitos e costumes, que fazem parte de grupos externos à organização. Dentro disso, nota-se que os componentes sociais têm grande influência na organização, ela como um sistema formal. Por meio disto se requer habilidades técnicas e administrativas para trabalhar com as influências ambientais, destacando-se a liderança e a autoridade, todos para alcançar uma maior coordenação e controle, dentro do sistema cooperativo (ETZIONI, 1978). Essa relação mostra que a barreira individual afeta o processo de comunicação.

As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos, esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferência e promoções (ETZIONI, 1964, p. 10).

Segundo Coda *et al.* (2007), a comunicação e a interação das pessoas dentro da organização são resultados da cultura da organização, sendo assim para que exista mudança torna-se necessário alterar o comportamento das pessoas. Thompson e Luthans (1994) *apud* Coda *et al.* (2007, p. 33) mostram como é vista a cultura “existe um consenso geral de que ela é um componente importante que afeta a performance e comportamento dos integrantes de uma organização”.

A cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam, então, a conviver em uma unidade de sociedade empresarial específica, repleta de construções/desconstruções das relações sociais (CRUZ, 2007, p. 195).

Dentro do processo de comunicação organizacional cria-se grande analogia entre decisão e poder. A descentralização e a decisão têm relação inversa, ou seja, quanto maior for o poder da unidade tomadora de decisões, menos centralizada ela se torna; os fatores que influenciam o grau de centralização são diversos, sendo eles: cultura, conhecimento profissional dos chefes e personalidade (ETZIONI, 1964). A centralização exige maior comunicação e planejamento. No que se refere às decisões de alto escalão, a decisão é centralizada no topo da organização, onde se encontra o poder. Uma das técnicas utilizadas pelas empresas é permitir que funcionários dos escalões menores participem da tomada de decisão, dessa forma a aceitação das decisões aumentará (HALL, 2004). Nesse aspecto a organização surge como meio de interligar as decisões e o ambiente, onde a comunicação é o processo que rodeia esses dois contextos organizacionais.

Os conflitos também podem resultar de comunicação imperfeita (ROBBINS, 1981) e a sua falta também leva ao conflito, mas a comunicação em si própria pode ser considerada como uma ferramenta de resolução de conflitos. A resolução de conflitos tem como principal objetivo a coordenação, e desta forma a comunicação surge como prática de interação entre os envolvidos no conflito, contudo para isso é preciso que as partes estejam cientes e com a pretensão da resolução do conflito. Como resultados negativos da comunicação organizacional se têm a omissão e a distorção da comunicação. A omissão envolve a eliminação de aspectos das mensagens porque o receptor não tem a base necessária para receber a informação, ou pode ser por sobrecarga, estresse e outras interferências. A distorção consiste no repasse da informação de forma imprecisa ou com apenas parte da mensagem.

Baldissera (2000) aponta como possíveis conseqüências para os problemas de comunicação nas organizações: inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação organizacional e o perfil do público de interesse; circulação de informações desencontradas; uso de meios e linguagens não acessíveis; uso de codificações frouxas, ocasionando leituras incorretas; a inexistência de um fio condutor que funcione como referência para toda a comunicação oficial; mensagens muito complexas; dificuldade na construção de mecanismos, ou mesmo a inexistência deles, que permitam avaliar o processo de comunicação e retroalimentá-lo (CRUZ, 2007, p. 198).

Como resultados positivos da comunicação se têm a resolução de conflitos, benefícios quanto à imagem da organização, maior competitividade, satisfação de clientes e stakeholders, produtividade e integração. Caso não exista um planejamento estratégico de comunicação organizacional os problemas de comunicação irão se aumentar, podendo causar distorções de relacionamento de ordem pessoal e profissional e, em muitos casos, prejudicar a imagem e a lucratividade da empresa (CRUZ, 2007).

Com o decorrer dos anos o processo de comunicação dentro das empresas começou a tomar caráter de nível estratégico, principalmente voltado ao ambiente, ocorrendo reposicionamento das organizações frente aos seus clientes, fornecedores, acionistas, empregados e a comunidade.

Como um instrumento de Inteligência competitiva, a comunicação passou a requerer planejamento mais qualificado, capacitação e práticas avançadas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão das informações (BUENO, 2003, apud DUARTE; DIAS DA SILVA, 2007, p. 14).

Dessa forma a comunicação atinge nível de objetivo, não mais como mera ferramenta e sim como meta-organizacional, conforme Nassar (2007), explica que a comunicação é um processo relacional, entre empresa e ambiente, onde não mais a empresa não tem o poder de ser percebida de certa forma, ela se encontra como co-participante, de uma relação (ambiente-empresa) em que o ambiente é que percebe a empresa, “o ambiente é quem dita as regras do jogo”.

A citação resume o processo de comunicação em nível estratégico, vale destacar que ela traz a comunicação em seu objeto de estudo, podendo ele ser transportado para o nível estratégico.

[...] busca-se delimitar como objeto de estudo da Comunicação Organizacional os atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com o mundo externo. Esses atos são constituídos pelos fluxos informacionais, os quais têm o papel de transmitir e veicular informações de cunho institucional ou mercadológico de interesse dos atores, para materializar a relação constituída, e pelos fluxos relacionais, que representam oportunidades de compartilhamento e troca de expectativas e demandas dos atores (a organização é também um ator) (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

A comunicação organizacional toma o sentido definido da seguinte forma, “[...] a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2006, p. 185).

3 METODOLOGIA

Para se alcançar o objetivo da pesquisa, a compreensão da funcionalidade do processo de comunicação em uma empresa do setor madeireiro da região centro-sul do Paraná, o estudo se caracterizou como pesquisa exploratória, proporcionando grau de aperfeiçoamento com o problema da investigação. Tem caráter qualitativo e não uma visão precisa do problema. Ainda como estudo de caso, Yin (2001, p. 33) relata sobre o todo em uma pesquisa com base no estudo de caso.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nenhuma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si [...], mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

O estudo de caso é composto pelas etapas: “i) formulação de problema; ii) definição de unidade-caso; iii) determinação do número de caso; iv) elaboração de protocolo; v) coleta de dados; vi) avaliação e análise de dados; e vii) preparação de relatório” (GIL, 2007, p. 137), sendo seguida essa metodologia dentro do trabalho.

A escolha da organização a ser estudada se deu em virtude da acessibilidade, e também devido ao fato de que dentro dos casos selecionados, somente uma única empresa apresentou interesse pelo projeto proposto, tornando-se a mesma, objeto de estudo. Na escolha das empresas foram considerados o porte, tempo de vida e também o tipo da empresa.

Para garantir a confiabilidade da pesquisa foram realizadas outras pesquisas “esboços”, como forma de protocolo, sugerida pela metodologia de Gil (2007). Essas pesquisas foram realizadas primeiramente para se testar o perfil dos entrevistados e também para verificar a forma de conduzir as entrevistas. Sendo elas quanto aos temas: estrutura organizacional, sucessão familiar, tomada de decisão e interpretação ambiental. Para revisão bibliográfica foram utilizadas fontes como (obras literárias e periódicos), proporcionando melhor entendimento do caso, que são dados considerados secundários.

O processo de coleta de dados primários utilizou entrevistas semi-estruturadas, método no qual, segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 199), “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. Conforme

Goode e Hatt (1969) *apud* Lakatos e Marconi (2009, p. 198) “a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”. A observação não participante, que segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 79) “ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”, sendo esses os dados primários utilizados pela pesquisa. As entrevistas foram realizadas com os diretores de departamento tendo foco na comunicação interna, totalizando 8 (oito) entrevistas, das quais a duração média de cada entrevista foi de 30 (trinta) minutos, analisando as categorias analíticas.

Com relação à observação, ela se caracteriza como não participante, onde o pesquisador toma contato com a organização, mas sem integrar-se a ela (LAKATOS; MARCONI, 1996). “Presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações, faz mais o papel de espectador. Isso, porem, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um determinado fim” (LAKATOS; MARCONI, 1996, p. 82).

Os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas foram submetidos às técnicas de análise conteúdo, levando-se em consideração as categorias analíticas, relacionadas direta ou indiretamente ao processo de comunicação da empresa: grupos informais, barreiras, fluxo, formas de tomada de decisão, hierarquia e divisão do poder, incertezas, comprometimento e participação. Conforme Vergara (2006, p. 15) a análise de conteúdo serve para “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, ou conforme Baptista (2007, p. 266) “tem um objetivo de primeiro que permite interpretar os significados dos fenômenos apresentados ao pesquisador, os quais tanto a pessoa como a sociedade não compreendem”. Para a análise dos dados, segundo Vergara (2006) define-se uma categorização, onde a grade pode ser aberta, fechada ou mista. A pesquisa utiliza a grade aberta, aonde as categorias vão surgindo com o andamento da pesquisa.

O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se a definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. [...]. Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: (a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; (b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; (d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa (VERGARA, 2006, p. 18).

Visando captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e dos documentos, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214-215), “permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias”. Contudo adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, pelo fato de que ela conserva a forma literal dos dados, atendo-se às evidências existentes entre as unidades e as categorias adotadas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Dentre as estratégias qualitativas de análise e de interpretação foi realizada a técnica de emparelhamento (pattern-matching) que, conforme Laville e Dionne (1999, p. 227), consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”. O uso do emparelhamento justifica-se, uma vez que o pesquisador buscou, a partir de uma abordagem teórica, compreender o fenômeno estudado. Contudo torna-se necessário que seja comprovada a associação entre teoria e realidade, garantindo-se a qualidade do estudo desenvolvido (KRIPPENDORFF, 1980; LAVILLE; DIONNE, 1999). Conforme Holsti (1969, p. 14) “a análise de conteúdo é a aplicação de métodos científicos a uma evidência documentária”.

Para a análise e interpretação de dados utilizou-se ainda a técnica de análise temática sugerida por Richardson (1999), aplicando alguns temas importantes de um texto de acordo com a pesquisa, para permitir a comparação desse texto com outros textos escolhidos da mesma maneira da natureza da pesquisa. A análise temática ou categorial utilizada baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias de forma a abarcar todo o conteúdo do discurso dos entrevistados em função do objetivo proposto neste trabalho (BARDIN, 2002). Como limitação da pesquisa destaca-se a dificuldade inerente à condução das entrevistas em função das atividades diárias dos entrevistados. O fato de o processo de comunicação ser uma preocupação secundária da empresa, também se tornou um obstáculo, haja vista que, em alguns momentos os entrevistados tiveram dificuldades em identificar aspectos relacionados aos questionamentos levantados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender a funcionalidade do processo de comunicação dentro de uma organização do setor madeireiro da região centro-sul do Paraná. Analisando as seguintes categorias: grupos informais, barreiras, fluxo, formas de tomada de decisão, hierarquia e divisão do poder, incertezas, comprometimento e participação. As categorias analisadas surgiram a partir da coleta do referencial teórico, pois a maioria dos autores fundamentados trabalha diretamente ou indiretamente com essas variáveis, e também para facilitar o entendimento do trabalho optou-se estabelecer as mesmas, devido à funcionalidade do processo de comunicação.

Importante destacar, na discussão dos resultados, que pelo motivo dos entrevistados relatarem o mesmo núcleo na sua comunicação, somente alguns dos relatos foram anexados ao presente artigo. Dessa forma foi possível observar que todos têm o mesmo foco sobre o processo de comunicação e também sob o núcleo de todos os processos organizacionais dentro da empresa, ou seja, a estrutura familiar.

Foi possível constatar que há o predomínio de relacionamento informal no processo de comunicação da organização; os grupos informais da organização são percebidos a partir da existência de fatores que possibilitam que os funcionários se comuniquem informalmente, dentre os quais pode-se destacar: estrutura física, proximidade dos departamentos, gestão e o funcionamento dos departamentos com somente uma pessoa, além da presença constante da diretoria. Isso se torna um dos facilitadores do processo de comunicação, destaca-se como principais facilitadores da comunicação aqueles relacionados ao caráter humano-relacional da empresa, a habilidade em aceitar críticas e relacionar-se com os colegas apresentou-se como vital ao desenvolvimento de uma comunicação eficaz na organização. Conforme Chanlat e Bédard (2007) onde cada pessoa pertencente ao grupo informal sente-se como sujeito e enxerga no seu interlocutor o seu verdadeiro significado, ou seja a satisfação de falar e poder ser ouvido.

“A diretoria sempre ta presente, porque você ver, nos temos setor financeiro, compra, vendas, RH e a diretoria, e a parte contábil, tudo dentro da sala, isso facilita pela proximidade, de você sai daqui e você tem liberdade, então o que é bom frisa que você tem liberdade de conversa com a diretoria, liberdade de conversa e dialoga, e é aceito ate que se espere que faça isso” (Diretor Financeiro).

Contudo, pode-se perceber que os grupos informais existentes na organização não se assemelham aos grupos relatados pela teoria, onde as pessoas buscam os mesmos ideais, na empresa existem relações mais familiares, o fato do tempo de serviço mostra que já existe

um grupo que se relaciona informalmente. A família proprietária da empresa possui um grupo de empresas do setor florestal, onde todos trabalham em prol do grupo, essas empresas são antigas e a família possui uma forte influência dentro da região, dessa forma todos possuem a relação familiar dentro do ambiente organizacional.

Observa-se assim a predominância da comunicação informal dentro da organização, mas esse tipo de comunicação pode trazer menor segurança, clareza dentro do relacionamento dos departamentos, não existindo equilíbrio interno entre caráter formal e informal, Robbins (1981) destaca que para existir harmonia interna é necessário esse equilíbrio dentro da organização, a empresa não utiliza meios formais para se comunicar, reuniões e políticas, unicamente se utiliza um “Manual do Empregado”, para se estabelecer a conduta de cada colaborador. Como formas de institucionalização da comunicação informal, são informadas as mudanças em processos e operações da empresa, mas informalmente, assim sendo a comunicação informal torna-se mais importante que a formalidade das relações comunicacionais (O’HAIR; FRIEDRICH; DIXON, 2002).

A respeito da avaliação da comunicação o diretor principal da organização relata que existem ainda conflitos na organização, o que pode comprovado com o relato abaixo:

“Eu avalio funcionando, funciona bem, ultimamente ta funcionando bem, teve épocas que não era tão, mais agora estamos, você tem que vê o lado de cada um, se vai organizando, os que tem encrenca dentro não deixa eles se comunica, sempre passa pra diretoria depois a diretoria conversa com o outro. É pessoal, tem bastante, tanto que tem uns que não podem nem conversa, é que vem pra direção ai eu e meu pai decidimos, nos que temos que fala com o outro, porque se não, eles se encrencam” (Diretor Operacional 01).

O volume de conflitos também é questão essencial para o andamento das atividades da organização, pois sua variação pode afetar em maior ou menor instância os resultados organizacionais. Dessa forma, na organização o volume de conflitos é visto da seguinte forma:

“Quando aconteceu esse tipo de problema foi falado com ambas as partes e foi colocado, ‘é assim e assado, quem ta certo quem ta errado’ e foi resolvido, mas não, ninguém foi mandado embora, ninguém foi, não viro um estatuto, nem foi é colocado no papel, nem nada, nunca mais tivemos problema com fofoca, é assim do tipo, você ficam falando, é uma coisa engraçada, um fica falando mal do outro, se a coisa continua, já chego a ponto de os funcionários não se falarem entre eles ou começa a atrapalha, isso já existiu, mas não afeta quem, vamos dizer uma pessoa dependia do serviço de outra pessoa por problemas externos, eles começaram a não se comunicar direito, após ter falado com as duas partes as coisa foram resolvidas, continuam trabalhando e nunca mais tivemos isso” (Diretor Operacional 02).

Destaca-se que o principal meio utilizado para se comunicar na organização é o contato pessoal, a fala, outras formas como, emails, edital, comunicação escrita, mais

informal (recados), também foram citadas pelos entrevistados. De acordo com os entrevistados, a fala é considerada a forma de comunicação mais eficaz, devido a sua agilidade e o seu potencial de compreensão, conforme relato dos entrevistados. A figura 1 mostra o processo de comunicação dentro da organização conforme o modelo de Shannon e Weaver e o modelo de comunicação de Andrews e Hershel (1996), como barreira identificada destaca-se o conflito pessoal e os fatores individuais, este modelo destaca como dificultador da comunicação o ruído.

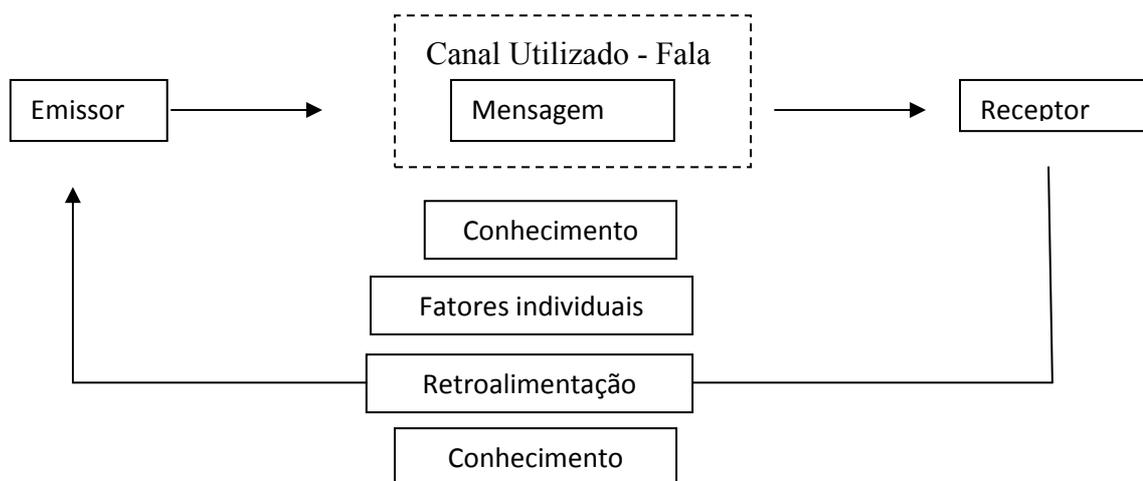


Figura 1: Modelo de Processo de Comunicação.

Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1949 citado por REDFIELD, 1967, p. 6) e Andrews e Hershel (1996).

Aos envolvidos no processo de comunicação da empresa em estudo, destaca-se o conflito pessoal como barreira. O modelo de Shannon e Weaver mostra todos os envolvidos no processo, com o decorrer surgiu a necessidade de outro elemento, a retroalimentação que tem como objetivo assegurar que a mensagem seja recebida de forma adequada (ROGERS, 1994; WIENER, 1968). Na organização a retroalimentação é visualizada a partir do conhecimento que cada pessoa tem dentro da sua área de atuação.

Quanto ao recebimento e à compreensão das informações transmitidas, constatou-se que a maioria dos entrevistados relata que as mensagens a serem transmitidas são entendidas, porém, o fator que é determinante sobre esse processo é o conhecimento e a experiência dos envolvidos no processo. Quanto aos aspectos que influenciam o processo destaca-se a hierarquia organizacional.

Em relação à forma de interpretação das informações, destaca-se que não foram relatados pelos entrevistados os métodos utilizados na organização, contudo, foi enfatizado

que para empresa o processo de interpretação das informações é determinante para o sucesso organizacional, contribuindo com melhorias significativas, porém os departamentos tendem a interpretar de diferentes formas, a partir dos conhecimentos e visão para a organização, que detêm sobre as diferentes situações. Destaca-se que as dúvidas e incertezas em relação ao processo de comunicação são percebidas como um auxílio na questão do relacionamento entre os departamentos, uma vez que os mesmos se auxiliam, mas também foi evidenciado nas entrevistas que o primeiro contato da informação do ambiente é passado à diretoria, tornando assim o processo de tomada de decisões mais lento.

Percebeu-se ainda que a empresa não é encarada como um sistema burocrático, porém, quanto à participação de todos no processo de tomada de decisão destaca-se que a grande maioria dos funcionários não está diretamente envolvida, ficando sob a responsabilidade da diretoria, em alguns casos, os departamentos podem ter interferência direta na decisão. Neste caso, as decisões geralmente são aceitas, se não aceitas, são realizadas discussões entre as partes, mas geralmente a decisão não se altera, mostrando a habilidade em aceitar críticas e relacionar-se com os colegas apresentou-se como vital ao desenvolvimento de uma comunicação eficaz na organização. Tal fato pode ser comprovado pelo relato a seguir:

“É tudo com a diretoria. Até um certo ponto sim, de um certo ponto em diante não. É sim porque vamos dizer, na parte de administração, do escritório é os departamentos são de pessoas únicas, entende, vamos dizer a parte financeira, é só uma pessoa, a parte de vendas, é só outra pessoa, a parte de RH é uma outra pessoa, a parte de segurança, então, não existe nenhuma reunião do departamento de RH, aquela única pessoa, que vem fala com a diretoria ou fala com a parte financeira, ou de contabilidade alguma coisa assim, tem uma idéia e levam a decisão da diretoria então, não, é mais a parte específica, não todos ao mesmo tempo, se troca alguma idéia com uma pessoa depois fala com a outra daí depois, não existe, vamos se reuni?” (Diretor Operacional 02).

Quanto à descentralização do processo de tomada de decisão, destaca-se que os departamentos têm liberdade em decisões cotidianas e são responsáveis pelo seu sucesso e fracasso. Contudo, percebe-se nos dados coletados, que a influência da diretoria é elevada principalmente no que diz respeito às decisões mais significativas que estejam relacionadas aos níveis estratégicos da organização. Desse modo, constatou-se que os departamentos são percebidos como idênticos em volume de informações, mas de acordo com um dos entrevistados, o setor financeiro torna-se o mais importante, em virtude de sua capacidade de domínio e interpretação das informações no âmbito organizacional, o que pode ser identificado no relato abaixo:

“Cada setor sabe os objetivos, cada um tem, isso ai não resta duvida, cada um é responsável pelos seus objetivos “fracasso e sucesso” eu acho que também, porque se você percebe não ta dando conta você já vai se queixar para alguém você já vai leva o conhecimento a diretoria, então daí, a diretoria também em conjunto toma as atitudes, cada setor que é responsável pelo setor que leva as vantagens e desvantagens para a diretoria. A diretoria sempre ta presente, porque você ver, nos temos setor financeiro, compra, vendas, RH e a diretoria, e a parte contábil, tudo dentro da sala, isso facilita pela proximidade, de você sai daqui e você tem liberdade, então o que é bom frisa que você tem liberdade de conversa com a diretoria, liberdade de conversa e dialoga, e é aceito ate que se espere que faça isso” (Diretor Financeiro).

Sendo assim, percebe-se que, em virtude da divulgação das decisões entre os departamentos que têm ligação direta com as mesmas, tende-se a elevar o nível de comprometimento e participação dos funcionários, haja vista que as mesmas estão relacionadas aos interesses dos departamentos e podem tornar mais eficientes suas atividades. A falta de conhecimento em relação aos objetivos (organizacionais e individuais), situação da empresa em relação ao seu ambiente competitivo, o posicionamento desejado para a organização e as razões que conduzem o processo de tomada de decisões, tende a comprometer o envolvimento dos funcionários, reduzindo assim a participação e a contribuição dos mesmos, o que pode contribuir para a eficiência e eficácia do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do processo de comunicação torna-se importante, uma vez que é uma das muitas ações em que a organização pode elevar a sua eficiência, promovendo a integração dos colaboradores em prol da missão e dos objetivos institucionais, e torna-se o primeiro passo para uma nova visão no ciclo de vida organizacional.

A partir da análise dos dados, destaca-se que na empresa objeto de estudo o processo de comunicação apresenta-se difusa tendo como base uma perspectiva funcional, como fator essencial na produção e integração.

A comunicação é tida como forma de avaliação, retroalimentação de informações, tendo atribuído o papel de mostrar a todos o que se pretende atingir, enfatizando a situação atual da organização para que haja um maior envolvimento, e também para que o conceito de comunicação seja adquirido e disseminado entre os atores sociais envolvidos, elevando assim a eficiência e eficácia organizacional, com o intuito de apresentar efetividade nos resultados alcançados.

Torna-se importante dentro do processo de comunicação da empresa em estudo, um maior grau na formalidade da comunicação, para que se garanta segurança efetiva nas relações interpessoais estabelecidas na esfera organizacional, incluindo o estabelecimento de políticas determinadas pela direção e gerência.

Aspecto relevante ainda, pode ser observado no que diz respeito à realização de feedback das atividades realizadas, manifestando-se o mesmo a partir de informações a partir do contato pessoal entre os diferentes departamentos e seus membros, caracterizando assim a retroalimentação de informações em um processo de comunicação circular.

Por fim, pode-se concluir que o processo de comunicação está ligado às relações de poder que se manifestam no sistema organizacional, apresentando-se essencialmente como unidirecional, em um movimento de imposição, do topo para a base, no qual os gestores principais determinam os contornos de sua prática.

Sugere-se para trabalhos futuros a análise da relação entre o processo de comunicação e os elementos cultura e poder nas organizações, bem como a dependência entre estes, pois em certas situações a comunicação demonstrou se manifestar além da própria hierarquia da empresa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, P.; HERSHEL, R. **Organizational communication**. Empowerment in a technological society. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. RJ: LTC, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BUENO, W. C. **Cultura Empresarial**. Disponível em: <<http://comunicacaoempresarial.com.br/conceitoeconomicalempresarial.htm>>. Acesso em: jan. 2011.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In. CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007.

CODA, R.; MACIEL DA SILVA, A. C.; GARCIA, M. N.; SILVA, D. Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional. **Revista Organicom**, ano 4, n. 6, p. 26-47; 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos e Processos**: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, J. A. M.; DIAS DA SILVA, H. Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Revista Organicom**, ano 4, n. 6, p. 10-25, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1964.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOLSTI, O. **Content analysis for the social sciences and humanities**. Boston: Addison Wesley, 1969.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. London: Sage Publications, 1980.

KUNSCH, M. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARINHO, S. Comunicação Informal nas organizações: um estudo de caso em I & D. Anales del Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, La Plata, Benos Aires, Argentina. **ANAIS ... 7**: 2004.

NASSAR, P. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional Brasileira. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, p. 30-43, 2007.

O'HAIR, D.; FRIEDRICH, G.; DIXON, L. **Strategic communication in business and the professions**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2002.

OLIVEIRA, I. L. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, ano 6, Ed. Especial, número 10/11, p. 57-63; 2009.

PUTNAM, L. L.; Philips, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais** (Vol. 3). São Paulo: Atlas, 2004.

Redfield, C. E. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROGERS, E. M. **A history of communication study: a biographical approach**. New York: Free, 1994.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Atlas, 1976.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, M. H. Comunicação Organizacional, a síntese: Relações Públicas, a gestão estratégica. **Revista Organicom**, ano 6, Ed. Especial, N. 10-11, p. 70-75, 2004.

WIENER, N. **Cibernética e sociedade: o uso humano dos seres humanos**. São Paulo: Cultrix, 1968.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.