

A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA, ERROS DE COMUNICAÇÃO E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Data de aceite: 03/06/2024

Ana Paula Alves Dias Teófilo

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar a percepção dos funcionários de uma empresa em Lajinha sobre a relação da comunicação interna, os erros de comunicação ou equivocada e gerenciamento de conflitos na organização. Tal cadeia compromete o processo se não for gerida adequadamente, sobre interferência de pessoas despreparadas, clima organizacional deficiente e colaboradores descontrolados pode ser um veneno na corporação. Apresenta-se no referencial teórico da pesquisa, o processo de comunicação na empresa, os canais e tipos, os fatores que influenciam a comunicação, como ocorrem os processos de comunicação, a comunicação empresarial, também sobre as barreiras, dificuldades, erros e conflitos gerados pela ineficácia da mesma. Constata-se assim que o processo da comunicação empresarial é de fato ferramenta para resultados eficazes. A identificação dos conflitos gerados na empresa, as origens e vertentes, quando bem administrados pode-se extrair aspectos e pontos positivos

e efetuar uma mediação de sucesso. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que dentre os benefícios propostos por uma boa gestão de comunicação na empresa e administração de conflitos proporcionam na visão dos funcionários um ambiente saudável e produtivo. Tal ferramenta pode ser favorável na empresa, melhorando ambiente de trabalho o clima organizacional e a imagem positiva da empresa no contexto geral.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Conflitos. Gestão.

ABSTRACT: This research aimed to evaluate the overall perception of a company's employees in Lajinha on the relationship of internal communication, communication errors or communications mistaken and the generation and management of conflicts in the organization. This chain undertakes the process if not managed properly, to Interference of people unprepared in the organizational climate and uncontrolled employees can be a poison in the corporation the theoretical research showed, the process of communication in business, channels and types, the factors that influence communication as processes of communication, business communication,

also on the barriers, difficulties, errors and conflicts generated the ineffectiveness of the same. It appears that the process of business communication is indeed a tool for effective results. The identification of conflicts generated by the company, the origins and strands, when well managed can extract aspects and strengths points and make a successful mediation. Our results showed that among the benefits provided by a good management of communication in the company and provide conflict management in view of employees a healthy and productive environment. This tool can be favorable in the company, improving the work environment and organizational climate positive image of the company in the general context.

KEYWORDS: Communication, conflicts e management.

INTRODUÇÃO

A comunicação é essencial no comportamento humano, o processo de comunicação é tão natural, como respirar, comer e beber. É a força que movimenta a vida das pessoas, sem ela não existe capacidade para resolução de questões simples. No meio empresarial também se torna ferramenta essencial para exercer as atividades profissionais.

De acordo com Chiavenato (1999), a comunicação pode ser vista como uma ponte que liga esse algo de uma pessoa para outra ou de uma empresa para outra. No meio empresarial também se torna ferramenta essencial para exercer as atividades profissionais. Conforme descreve Matos (2009, p. 80):

Da mesma forma que a falta de comunicação leva o ser humano ao isolamento estéril e a alienação, para a empresa ela representa a perda de competitividade, produtividade e de qualidade. No mundo dos negócios é unânime o reconhecimento da comunicação empresarial como função estratégica de resultados.

Dentro das organizações pode-se observar a criação de conflitos e divergências de informações devido à falta de comunicação correta, sendo que estes conflitos podem levar a grandes desgastes e danos irreversíveis se não forem bem administrados. A comunicação interna desenvolvida de forma correta promove resultados positivos nas áreas administrativas, mercadológica e econômica, consequentemente tornando o ambiente de trabalho mais produtivo. Quando a comunicação ocorre de forma clara os transtornos podem ser evitados, pois é a falta de comunicação correta que ocasiona estes problemas, conforme Matos (2009, p103) afirma:

"Na maioria das empresas a falta de relacionamento entre as áreas é um dos principais problemas, sendo que a falta de comunicação é um dos fatores responsáveis. Além disso, a comunicação é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitadora dos processos de mudança."

Questiona-se então a seguinte problemática: Há possibilidade da boa comunicação ser utilizada como ferramenta para redução de conflitos organizacionais internos? No mundo empresarial a comunicação é função estratégica de resultados. De acordo com Rugguero (2002), não basta gerir uma equipe de grandes talentos e motivados se os

integrantes não se comunicam adequadamente, não terá possibilidades de potencializar a força humana da empresa.

Espera-se que com este estudo o processo de comunicação possa ser aprimorado dentro do contexto empresarial e que os conflitos originados por ruídos ou negligências por parte do transmissor e do receptor sejam reduzidos ou exterminados.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO EM RELAÇÃO A GESTÃO, CLIMA E RESULTADOS

Comunicação empresarial

A comunicação é fundamental nas necessidades de construção dos seres humanos. Desde a antiguidade os indivíduos necessitavam da comunicação, para que houvesse entendimento e compreensão entre eles para dar continuidade à sua cultura de modo que não fossem esquecidos diante das atuais civilizações. Comunicar significa participar, fazer, saber, tornar comum, comunicação, comunhão, comunidade são palavras que têm a mesma raiz e estão relacionadas à mesma idéia de algo compartilhado. Conforme Pimenta (2006) o processo de comunicação tem o objetivo de informar, ou seja, tornar comum a todos da organização os planos, objetivos e metas, para que todos possam se envolver de forma ativa integrando-se para o alcance destes alvos propostos pela organização.

Considerar-se a comunicação como um sistema, analisando a interação e influência que as pessoas exercem uns sobre os outros pela comunicação e transmissão de idéias, para alcançar esse objetivo é preciso que a comunicação seja eficiente. Segundo Matos (2009, p. 11).

É a comunicação que possibilita a administração tornar comum a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É a comunicação interna que tornam eficazes as mensagens e ações destinadas a motivar incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

Comunicação interna e canais de comunicação

A comunicação interna é um dos principais elementos para o bom andamento de qualquer instituição onde se deve prevalecer a qualidade de informações, o fluxo e o público envolvido. Nesse processo encontram-se vários fatos que discutem a realidade do andamento da comunicação interna para obter um bom resultado, objetivos e metas para seu resultado eficaz.

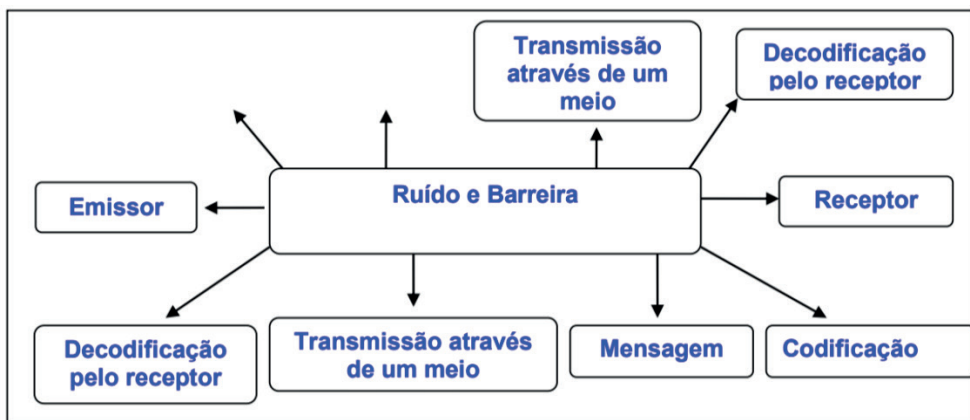
Transmitir uma informação ou uma decisão, ouvir opiniões, tornar um produto conhecido, avaliar a satisfação do cliente e inúmeros outros. Mas estes não são os verdadeiros objetivos do processo de comunicação. A comunicação não é somente um processo de transmissão de informações; é um processo de interação humana, em que alguém procura estabelecer determinada influência no comportamento do outro. (ARANTES, 1998 pág. 265).

Por meio dos canais de comunicação as organizações delimitam ou ampliam a ligação entre os colaboradores, criando linhas de comunicação positivas ou negativas. Estes canais influenciam a eficácia, pois as distâncias entre as pessoas aumentam devido ao tamanho da organização, deve-se manter canais formais que evitem falhas no processo como a disseminação de boatos. No contexto organizacional existem dois tipos de redes de comunicação: a formal e a informal. Na rede formal as mensagens são enviadas de forma estruturada, ou seja, através de memorandos, e-mails, e outros meios que oficializam a comunicação, em contra partida a rede informal é enviada de forma não oficial de forma verbal, algo não oficializado na empresa, conforme afirma PIMENTA (2002, p.68).

“Na primeira circulam mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa utilizando os canais (veículos) formais. Na segunda, conhecida como radio peão ou radio corredor, circulam todas as mensagens consideradas inadequadas para circulação na primeira”

Processos de comunicação

A comunicação de modo geral nas organizações seja ela interna ou externa, está sujeita a interferências cotidianas desde a sua emissão até a sua recepção, isso ocorre devido a vários ruídos que podem ocorrer neste contexto, sendo este processo de comunicação imprescindível para a organização. O fato de existir uma comunicação organizacional formalizada ameniza tais problemas. O resultado positivo ou fracasso na comunicação é considerado somente a um fator que no processo de comunicação tem como mediador de vários elementos fundamentais como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor. Segundo BERLO (1999, pág. 33), “Um dicionário, pelo menos, define ‘processo’ como qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo, ou qualquer operação ou tratamento contínuo”. Esse processo de comunicação é um cíclico, ou seja, não possui início ou final, e possui movimentação constante.



Quadro 01: Modelo perceptual de comunicação

Fonte: Adaptado pela autora de: (Kreitne e Kinicki, 1998, pág.429).

As barreiras da comunicação

Muitas vezes os colaboradores não comunicam o que pretendem decorrente da sua falta de habilidade, que se torna uma barreira para a comunicação eficaz, bem como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não verbais. “Ficamos comprometidos no pensar, no fazer e no viver, somos incapazes de nos relacionar, compreendermos e nos socializarmos” (Matos 2009, pag.30).

Existem barreiras pessoais que correspondem às interferências entre limitações, como emoções e valores humanos individuais. Barreiras como à falta de motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfiança podem limitar ou distorcer as comunicações com os outros colaboradores.

A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal. Modernamente, com a tecnologia do computador, os fluxos de comunicação, estão se intensificando em todos os sentidos. (CHIAVENATO 1999 p.54)

O processo da comunicação é a informação que se pode agir em diversas direções dentro da organização, grupos e indivíduos, pois as pessoas precisam umas das outras para se comunicar é impossível viver sem diálogo.

Conflitos X Comunicação Interna

Segundo MATOS (2006, pág.117), “A comunicação é a arte e a ciência de escutar, falar e dar *feedback*, de maneira clara e simples. A boa comunicação evita desentendimento, conflitos, bate-boca, mal - entendidos, reuniões improdutivas e negociações frustradas”.

Todo o processo de conflito pode ser amenizado e combatido através de uma boa comunicação, ser claro e conciso objetivando o entendimento das mensagens e com foco na realização dos objetivos da organização é uma das ferramentas que possibilita a existência da boa comunicação nas corporações.

Conflitos são divergências de ideias, uma vez que o papel por desempenhar afronta-se com os princípios de outras pessoas. É praticamente impossível eliminar os conflitos, pois fazem parte da nossa condição humana.

Conforme Galo (2005) “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se”. Cada pessoa possui características, comportamentos e valores diferentes personalidades. De acordo com Faria (2006, p.03), a origem dos conflitos pode vir de três dimensões: “Percepção: Quando os desejos e necessidades são incompatíveis com as outras pessoas; Sensação: Quando reagimos emocionalmente frente a situação, com sentimentos medo, tristeza, amargura; Ação: Quando tornamos explícito para outra parte que discordamos ou sentimos.”

No momento em que os gestores conseguem estabelecer um clima de confiança entre os colaboradores, as crises e obstáculos podem se tornar ferramentas e união e motivação. Os conflitos enfrentados pelos colaboradores por fatores emocionais, como: raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo e vergonha, podem interferir no modo de compreensão da mensagem, e refletir no desempenho. Então a organização precisa cultivar na relação com os funcionários: transparência, honestidade e ética, pois são alguns fatores fundamentais para o sucesso do processo.

Consiste basicamente na forma como lidamos com conflitos, brigas e divergências e permite com que as pessoas melhorem seu processo de comunicação e atinjam o consenso. A mediação é um processo complexo, que pode abranger conceitos de resolução de conflitos, acordos, comunicação e transformação. Conforme Barbosa (2006), a definição de mediação também se enquadra como espaço de criatividade pessoal e social, um acesso à cidadania. A mediação encontra-se num plano que aproxima, sem confundir, e distingue, sem separar.

De acordo com Breitman, (2001), pode ser entendido como um processo orientado a conferir às pessoas nele envolvidas a autoria de suas próprias decisões, convidando-as à reflexão e ampliando alternativas. É um processo não adversarial dirigido à desconstrução dos impasses que imobilizam a negociação, transformando um contexto de confronto em contexto colaborativo. É um processo confidencial e voluntário no qual um terceiro imparcial facilita a negociação entre duas ou mais partes onde um acordo mutuamente aceitável pode ser um dos desfechos possíveis. Analisa-se que além de proporcionar meios de mediação a comunicação pode-se modificar dependendo da cultura relacionada às pessoas ou ambiente que se comunicam. Observa-se a importância em identificar a origem que permeia a comunicação analisada, conforme descreve ROBBINS (1994, pág. 43).

“mais adiante de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém ponderar também os significados simbólicos, sendo que os hábitos de comunicação variam de uma cultura para outra, e isso pode gerar enormes conflitos. O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar num significado (gíria, por exemplo) e mandar mensagens que estão sendo recebida por alguém que usa para aquelas palavras, e tendo outra definição (formal, por exemplo).”

O processo de comunicação pode contribuir de forma ativa para várias ações dentro da organização conforme a definição de Matos (2006): A comunicação pode muito em seus efeitos, desde atingir o receptor até mudar a estrutura cultural e clima organizacional da empresa.

Clima organizacional

O clima organizacional é a percepção do ambiente interno da organização que considera-se positivo sempre que há uma cultura própria na empresa e uma boa aceitação das diferenças de cada indivíduo.. Trata-se da comunicação no sistema de trabalho, no que se diz respeito em ouvir e apreender com cliente interno ou externo, com objetivo de visar à imagem corporativa. Visto que a empresa quer criar, manter uma excelente imagem junto ao público.

A imagem é o patrimônio da empresa. O planejamento da imagem deve ser pensado em longo prazo, avaliando os pontos fracos e fortes. “A Comunicação Empresarial é responsável pela formação da imagem institucional, o que é considerado pelos grandes gurus do marketing como o principal patrimônio de uma empresa, uma entidade e até mesmo de um profissional” (Matos, 2004, p.97). “Ao englobar a atividade e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação empresarial solidifica a cultura (crença e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização” (Matos, p.97).

MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa quantitativa com aplicação de questionário, objetivando detectar a comunicação interna da empresa em questão o qual será entregue a todos os funcionários. Os pesquisados encontram-se na cidade de Lajinha em Minas Gerais. A mesma será realizada de forma quantitativa, para se verificar o ponto de vista geral dos colaboradores na organização. Com relação à coleta será com aplicação de um questionário com 12 questões onde se analisa a percepção da comunicação, as relações interpessoais, ferramentas da comunicação, falha na comunicação e conflitos existentes.

O presente questionário obteve formulação conforme o assunto tratado no artigo no ambiente de convivência dos colaboradores da empresa, no qual as responsáveis pela mesma solicitaram sigilo sobre a identidade da empresa. Os questionários foram entregues a dezesseis pessoas, sendo elas três gerentes administrativos, um supervisor e doze colaboradores operacionais, a área de pesquisa será em um escritório de contabilidade situado no município de Lajinha-MG com representantes de todos os setores (Fiscal, Contábil, Pessoal e Administrativo), onde os colaboradores preencheram a pesquisa no período de 13/03/2014 à 15/03/2014. Após aplicação foi tabulado para análise de resultados de acordo com as definições estabelecidas por Matos 2009, sobre a importância da comunicação interna, e erro de comunicação podendo causar conflitos.

ANALISE DE DADOS

Os resultados apurados com a tabulação dos questionários direcionaram o estudo com relação aos impactos das falhas no processo de comunicação com os resultados da gestão.

No primeiro questionamento aos colaboradores sobre o tempo em que fazem parte do corpo de colaborativo da organização, verificou-se que 56,25% trabalham de um a dois anos, 37,50% de dois a três anos e 6,25% de quatro a cinco anos. Na questão dois, a comunicação foi considerada por 43,75% da equipe como boa, e 37,50% consideraram regular e apenas 18,75% consideraram ruim.

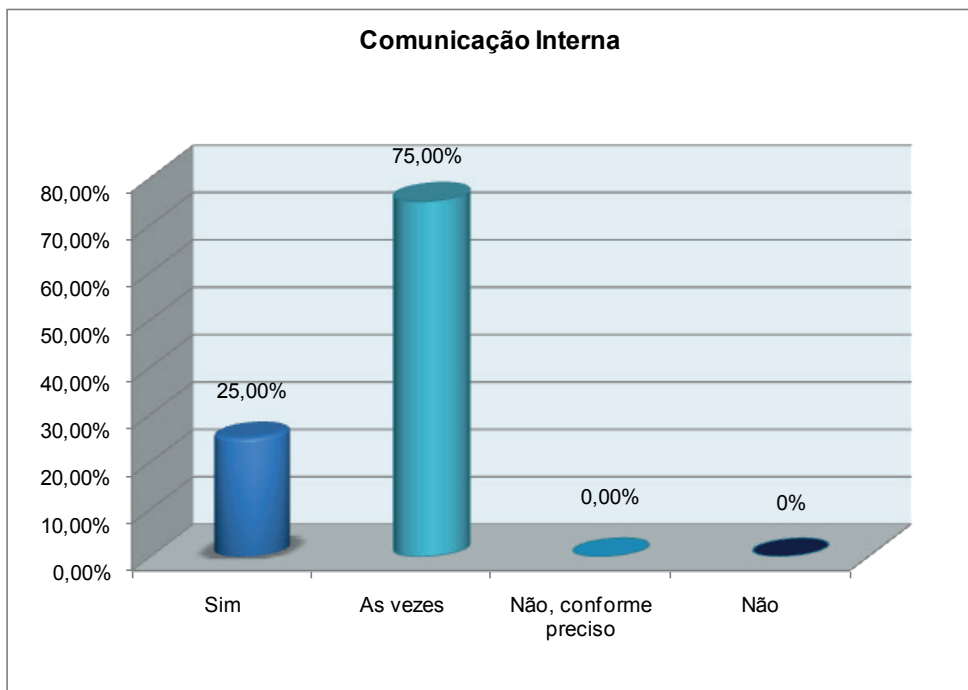


Gráfico 01: Você considera que recebe todas as informações necessárias para realizar seu trabalho?

Com relação à negligência na relação de trabalho a maioria relata que já se comprometeu a atividade por outro profissional que não repassou informação.

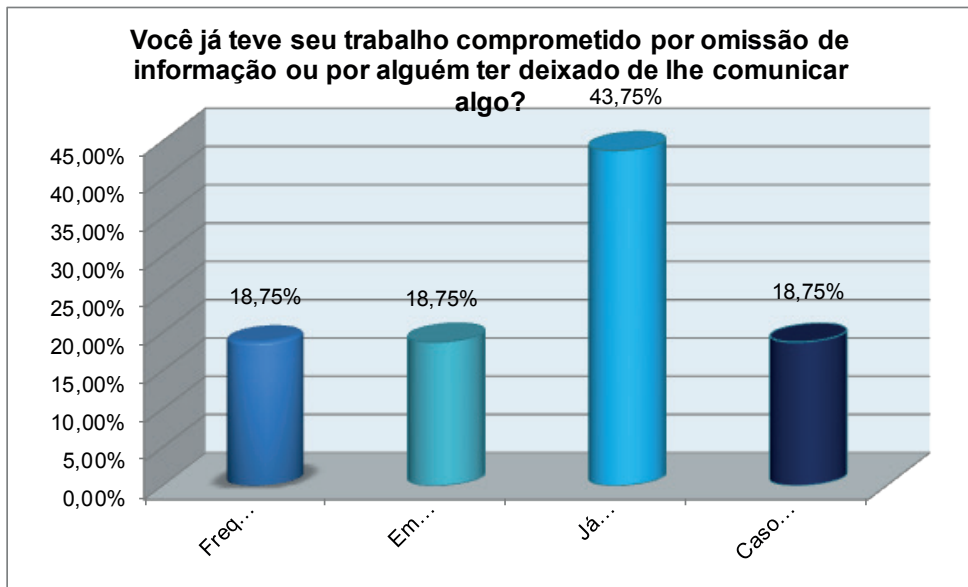


Gráfico 02- Você já teve se trabalho comprometido por omissão de informação?

Quando se trata da clareza das informações na comunicação a maioria declara que ainda precisa melhorar.

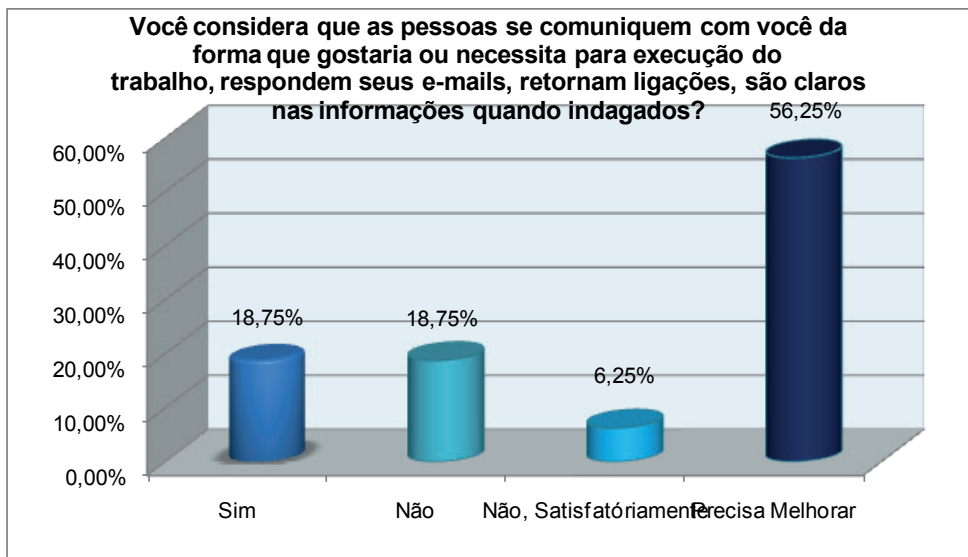


Gráfico 03: Você considera que as pessoas se comunicação de forma que gostaria ou necessita para execução do trabalho?

Na questão da transmissão de informação a maioria considera que o fluxo de informações causou conflitos no relacionamento.

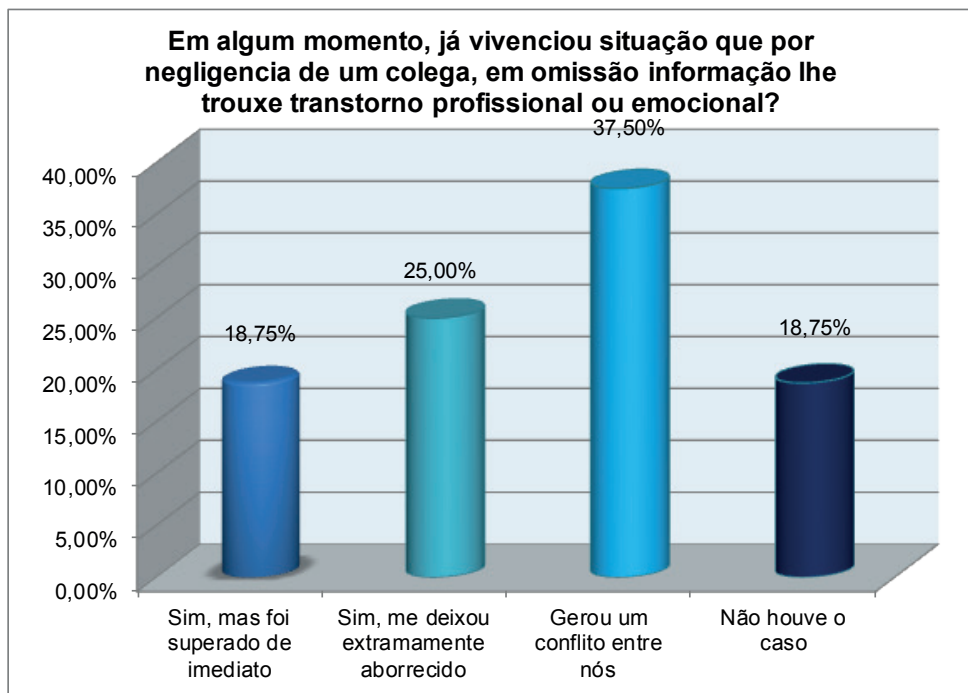


Gráfico 04: Você já teve transtornos devido à negligência de informações no seu trabalho?

Em relação à gestão de conflitos, a maioria declara que já vivenciou, porém mesmo aborrecendo-se não procuraram uma resolução.

As informações equivocadas e ausentes já comprometeram situações no seu meio profissional, quando houve tal situação qual seu posicionamento?

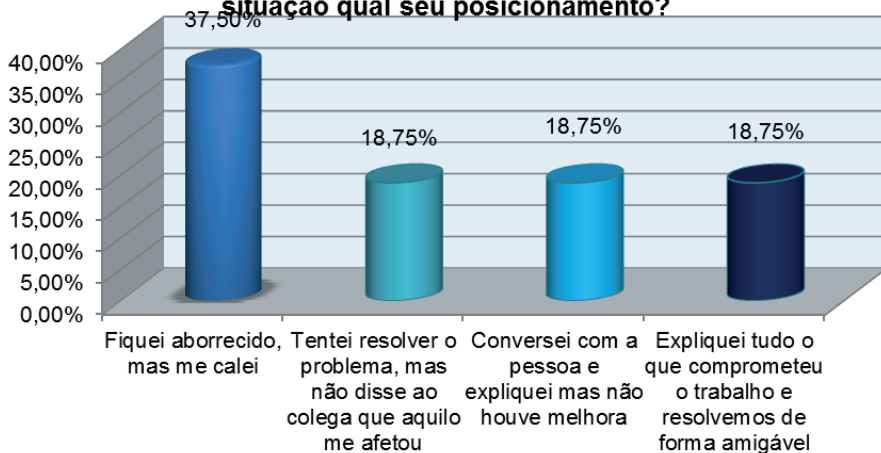


Gráfico 05: Como foi seu posicionamento em relacionamento aos conflitos causados pelo relacionamento de trabalho?

Sobre o tipo de comunicação mais eficiente a grande maioria declara que comunicação direta, entre pessoas é a mais eficaz.

Em sua opinião qual a melhor forma de comunicação na sua empresa?

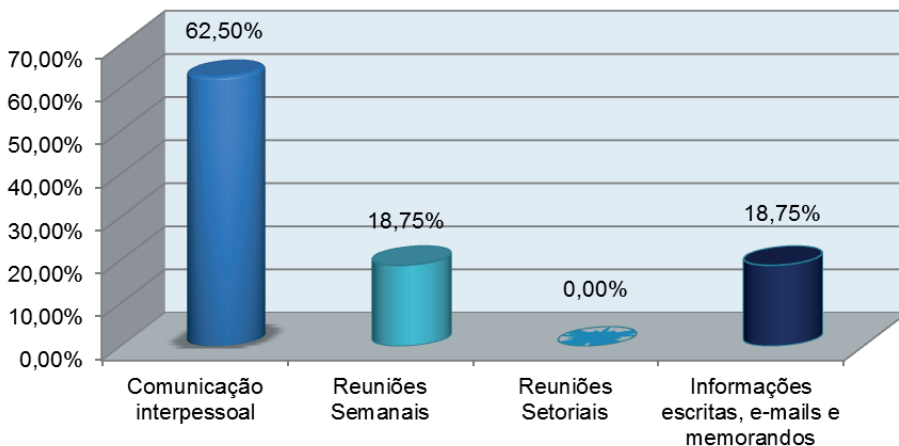


Gráfico 06: Qual a melhor forma de comunicação de informações no seu ambiente de trabalho?

A maioria relata que a boa comunicação e resolução de conflitos influenciam diretamente no clima organizacional.

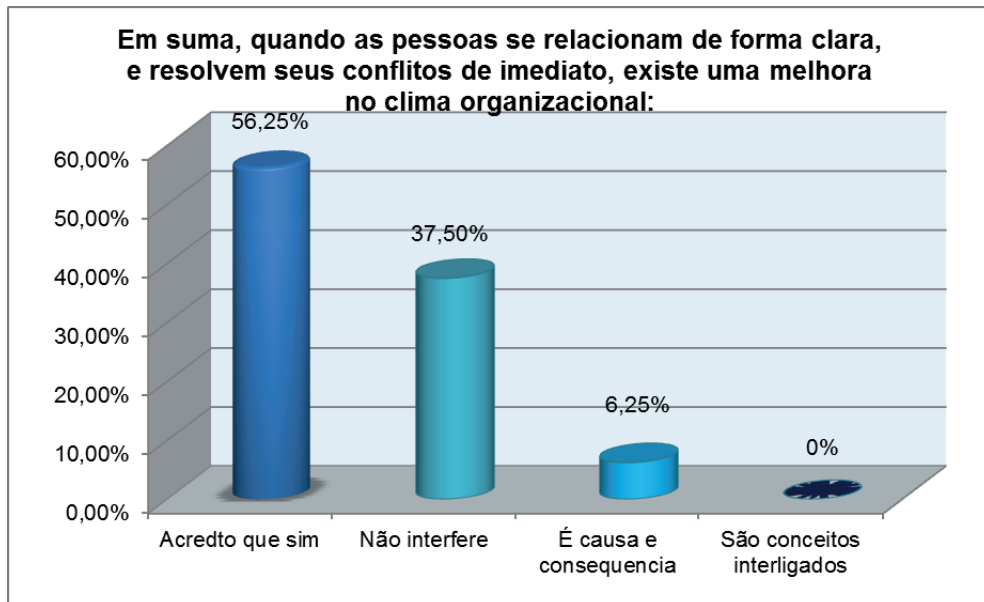


Gráfico 07: Percepção de melhores maneiras para resolução de conflitos na opinião do colaborador?

Em se tratando de consequência de conflitos, inerente a impossibilidade de convivência no trabalho as opiniões dividem-se.

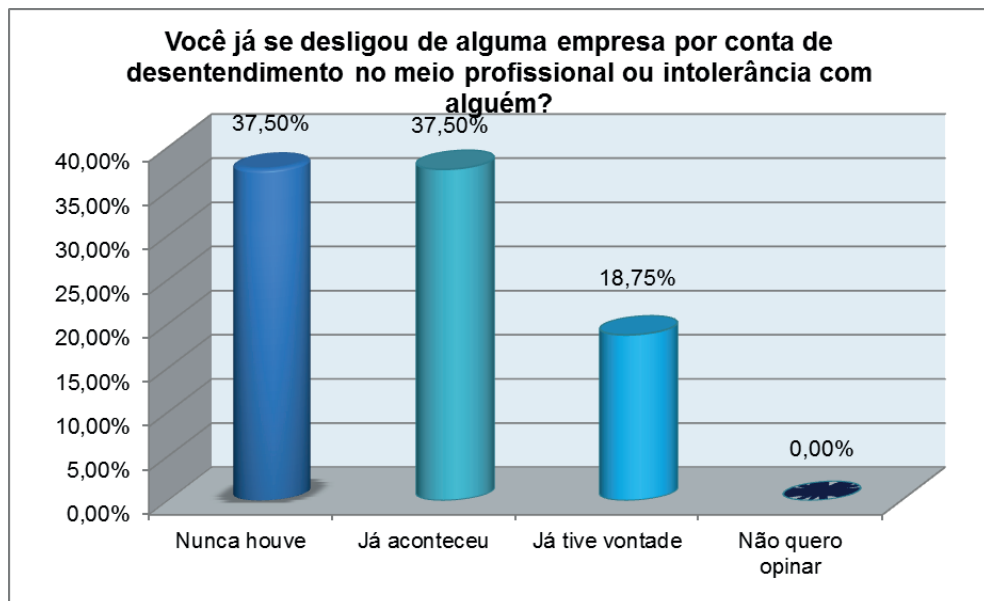


Gráfico 08: Posicionamento em relacionamento a conflitos não resolvidos.

Na percepção do colaborador eles não recebem os feedbacks necessários para acompanhamento do seu trabalho

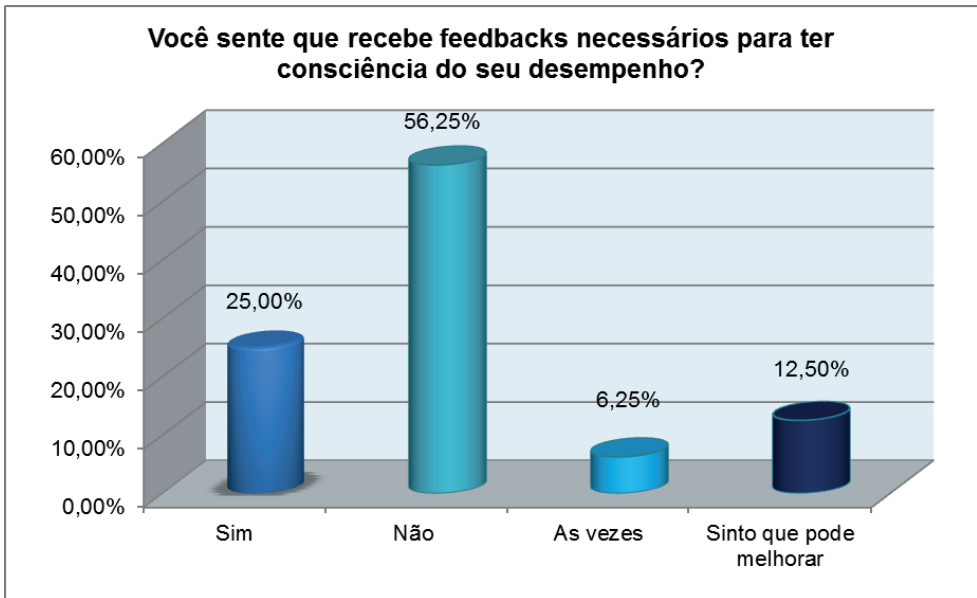


Gráfico 09: Você considera que recebe feedbacks necessários?

A grande maioria considera que uma má comunicação compromete o resultado da empresa.

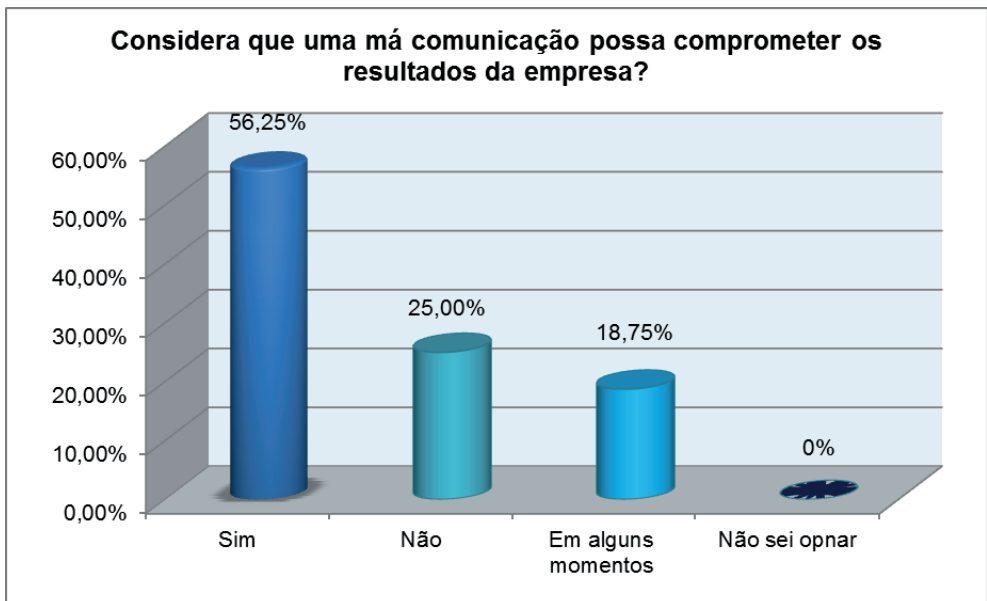


Gráfico 10: Acredita que a má comunicação comprometa resultados?

A maioria relata que não houve ainda mudanças necessárias para uma comunicação eficiente. Na questão da comunicação interna, quando indagados sobre a melhora nos últimos anos, 18,75% responderam que sim e 81,25% consideram que não.

Em relação à pesquisa realizada, observa-se claramente que a falta de comunicação, ou a comunicação equivocada, causa negligência do processo e afeta diretamente o ambiente de trabalho, comprometendo assim o rendimento e os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa feita do tema comunicação interna ficou evidente que existem ruídos no processo que corroboram para a distorção dos resultados esperados e que acarretam na não obtenção do mesmo, como foi apresentado por Matos (2009), que este processo é fundamentalmente estratégico e que estes ruídos podem danificar a estratégia empresarial e atrapalhar negócios, também pela pesquisa através da questão apresentada no gráfico 3, mesmo sendo um processo complexo, existem diversas formas de ser desenvolver e aprimorá-lo possibilitando a sua execução de forma mais homogênea e satisfatória.

É necessário que todos tenham domínio das fontes e dos veículos de informação com capacitação dentro do conhecimento de comunicação, evitando distorções, omissões e generalizações introduzidas nas mensagens que passam através deste processo. Essas falhas causam danos profissionais e geram conflitos desnecessários e que afetam a qualidade do trabalho e diretamente o clima organizacional, este item fica claro no gráfico 8, onde grande parte do corpo colaborativo pesquisa informou que já se desligou ou teve vontade de se afastar devido a problemas relacionados a comunicação errônea e/ou desnecessária, a mesma situação foi levantada por Matos (2004), onde demonstra que a comunicação empresarial compõe a cultura organizacional e influência diretamente no clima organizacional.

A organização comunica-se de forma ideal quando os funcionários utilizam os canais formais e informais, em todos os níveis. A comunicação interna pode ser usada como uma ferramenta motivacional, quando o colaborador detém as informações claras, as condições propícias para realizar seu trabalho, ele se torna verdadeiramente parte do processo. E os resultados são visíveis, existindo a satisfação dos objetivos e resultados alcançados.

CONCLUSÃO

Após estudos da literatura e questionário aplicado, pode-se chegar a conclusão que mesmo o processo de comunicação sendo complexo, é uma importante ferramenta impactante no bom andamento do ambiente de trabalho, relações humanas e clima organizacional.

Que tal processo mesmo com execução já estabelecida em muitos pontos dentro da realidade da empresa, ainda possui melhoras a ser executadas e é um processo constante e gradativo.

A comunicação da organização ocorre de forma ideal quando todos utilizam os mesmos meios formais e informais e nos mesmos níveis. A mesma sendo clara e precisa compromete o resultado dos processos corporativos.

REFERÊNCIAS

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Introdução à teoria e a pratica. 9ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BREITMAN, Stella; PORTO, Alice C. **Mediação familiar: uma intervenção em busca da paz**. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**/ Idalberto Chiavenato. 1º ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004–2ª Reimpressão.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: o bem necessário, 2006**.

FIORINI, José Luiz. **Linguagem e Ideologia**. 8º ed. rev. e atualizada, São Paulo: EDUSP, 2009.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos, 2005**.

MATOS, Gustavo Gomes . **Comunicação empresarial sem complicações**. 2º. ed. rev. e ampl. São Paulo: Barueri, 2009.

NELIO, Arantes. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1998, pag. 260-286

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 3ª Edição. Campinas/SP: Editora Alínea, 2002.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Alínea, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo, 2005.