

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU" ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**CAROLINA CASTRO CARDEAL
KARLA RAFAELA FEITOSA MENDONÇA**

**A EXCELÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COMO
DIFERENCIAL NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E NO
AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MÉDIO PORTE EM
ARACAJU, NO BIÊNIO 2006-2007**

**Aracaju - SE
2008**

**CAROLINA CASTRO CARDEAL
KARLA RAFAELA FEITOSA MENDONÇA**

**A EXCELÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COMO
DIFERENCIAL NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E NO
AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM ARACAJU, NO BIÊNIO
2006-2007**

Projeto de pesquisa apresentada
ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão da Fanese, como
requisito para obtenção do título
de Especialista em Gestão
Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Msc. Rosangela
Farias

Aracaju - SE
2008

**CAROLINA CASTRO CARDEAL
KARLA RAFAELA FEITOSA MENDONÇA**

**A EXCELÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COMO
DIFERENCIAL NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E NO
AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM ARACAJU, NO BIÊNIO
2006-2007**

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nome Completo do Orientador

Nome Completo do Coordenador do Curso

Nome Completo das Alunas

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008

*As pessoas que vencem neste mundo
são as que procuram circunstâncias de
que precisam para vencer e quando
não as encontram, as criam.*

RESUMO

Por ser a comunicação, uma atividade utilizada pelas pessoas em enorme proporção do seu tempo na execução de suas atividades e nos seus relacionamentos, para a garantia do sucesso organizacional no ambiente competitivo no qual se encontra, a excelência da comunicação interpessoal é fator vital para a empresa, e tendo consciência que na comunicabilidade sempre existe possibilidade de melhoria e otimização, é muito oportuna a sua avaliação em busca da maximização do seu potencial. Sendo assim, o presente relatório aborda como temática, a excelência da comunicação interpessoal como diferencial na produtividade e nas relações humanas no ambiente de trabalho, tendo como finalidade propor diretrizes para a otimização da comunicação interpessoal dos colaboradores da empresa, procurando desenvolver aptidões para um relacionamento mais eficiente, e com isso resultar em uma maior eficácia no desempenho das atividades laborativas. O estudo foi realizado em empresa prestadora de serviços, em Aracaju, onde foi feita uma pesquisa empírica através da coleta de dados por meio da observação sistemática, tendo como variáveis da pesquisa a: comunicação interpessoal, desempenho, relações humanas e Satisfação dos clientes. Através dessa pesquisa buscou-se identificar o grau de importância da comunicação atribuído pelos mesmos, além de detectar possíveis deficiências e ou oportunidades de melhorias na comunicação e nas relações organizacionais, e com base na análise da situação encontrada foi possível perceber que apesar das relações entre colegas apresentarem-se muito satisfatórias, existe a necessidade e potenciais de otimização das habilidades de comunicação interpessoal dos colaboradores. A fundamentação teoria apresentada foi constituída com base na literatura existente sobre comunicação e relações interpessoais, fornecendo assim subsídios para uma análise mais eficaz da situação encontrada no ambiente organizacional, como também na elaboração do diagnóstico e das alternativas sugeridas. Enfim a proposta desse projeto foi contribuir para a excelência dos serviços prestados pela empresa, buscando identificar as necessidades, expectativas e oportunidades no que se refere à comunicação e relações interpessoais, em busca da maximização da satisfação dos seus clientes internos e externos.

Palavras-Chaves: Comunicação; Satisfação; Relações Interpessoais.

ABSTRACT

Communication is highly used by people both when doing their tasks and in their personal relations. Good interpersonal communication is a vital feature for a company in order to reach successful organization in a competitive environment. Because there is always scope for improving and optimizing communication, it's feasible evaluate it in order to maximize its potencial. Based on these observations, this report has as its theme the excellence of interpersonal communication as a differential for the human relations at the work environment. The objective of the report is to show ways for optimizing the interpersonal communication among the employees of the company by developing their ability to have a more efficiency on their work tasks. The study was developed at company where an exploratory research focusing on the diagnostic research was done. Both qualitative and quantitative approaches were used and the variables of the research were: Interpersonal communication, performance, human relations and productivity. The data were collected through the application of questionnaires and all the employees were included in the research. The objective of the research was also to identify the degree of importance of communication to the employees as well as to detect possible deficiencies and/or opportunities to improve communication and organizational relations. By means of the analysis of the data it was possible to notice that, despite the good relations among the employees, there is a need to optimize the interpersonal abilities of the employees. The theoretical fundamentals were based on to existing literature about communication and interpersonal relations, which gave subsides to a more efficient analysis of the situation of organizational environment as well as the diagnosis of suggested alternatives. On the whole, the proposal of this report was contribute with the excellence of the services offered by company, trying to identify the needs, expectations and opportunities to communication and interpersonal relations on trying to maximize the satisfaction of their internal and external clients.

KEY WORDS: Communication; Interpersonal relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	11
2.1 Análise Conceitual de Comunicação.....	11
2.2 O Processo de Comunicação e Seus Elementos Essenciais	12
3 A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	13
4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
4.1 A Importância da Comunicação na Organização	15
4.2 Comunicação Vertical	17
4.3 Comunicação Lateral	17
4.4 Barreiras da Comunicação Interna Eficaz	17
4.5 Habilidades de Comunicação Interna para Superar as Barreiras Organizacionais	18
4.6 Novas Tecnologias de Informação e Comunicação	19
4.7 Relações Interpessoais	21
4.7.1 Melhor compreensão de si próprio	21
4.7.2 Melhor compreensão dos outros	22
4.8 Relações Interpessoais e o Contexto de Trabalho	22
5 ANÁLISES DOS RESULTADOS	25

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Devido às empresas buscarem incessantemente diferenciações e qualidade nos seus produtos e serviços, com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas e conseqüentemente, proporcionar uma maior satisfação dos seus clientes internos e externos, é cada vez maior o índice de conscientização por parte das mesmas que isso só será possível com uma melhoria contínua da comunicação e das relações interpessoais.

É nessa perspectiva que o trabalho ora apresentado, traz como temática: A excelência da comunicação interpessoal como diferencial na satisfação dos clientes e nas relações humanas no ambiente de trabalho, tendo como finalidade avaliar o processo de comunicação interpessoal no ambiente organizacional, em vista a eficácia dos seus processos e a satisfação nas relações humanas.

Para tanto, foram necessários procedimentos como: a observação do cotidiano organizacional, das relações entre setores, da influência da comunicação nas rotinas setoriais e da empresa como todo; as atitudes dos líderes no processo de comunicação, as relações interpessoais no ambiente de trabalho; e por fim a descrição da situação atual da empresa no que se refere a sua comunicabilidade entre seus colaboradores.

No que se refere à comunicação encontrada nas relações entre colegas na empresa, pode ser percebido que existem problemas simples, mas, que no seu somatório, comprometem o sistema eficaz de comunicação e a eficiência e eficácia dos processos. Entre esses problemas podemos citar: a existência de deficiências nas habilidades de transmissão, auditivas e de feedback, resultando muitas vezes em falta de clareza, fluidez e naturalidade nas relações interpessoais.

A falta de feedback e de empatia; o pré-julgamento, a prolixidade, o uso inadequado da voz e dos gestos, são falhas existentes na relação entre colegas. Tais fatos resultam em interpretações equivocadas e, em alguns casos, geram situações constrangedoras desnecessariamente. Isso, na maioria das vezes, deve-se a falta de

aprimoramento e adequação das habilidades de comunicação interpessoal e a sua utilização no cotidiano corporativo, já que, para cada tipo de contato há a necessidade de adequação das técnicas utilizadas.

A avaliação do processo de comunicação interna da empresa contribuirá para tais reflexões, além de propiciar a busca pelo aprimoramento contínuo da comunicação organizacional. Por ser a comunicação, uma atividade utilizada pelas pessoas em uma enorme proporção do seu tempo na execução de suas atividades e nos seus relacionamentos e tendo consciência que na comunicabilidade sempre existe possibilidade de melhoria e otimização, faz-se oportuna a sua avaliação em busca da maximização do seu potencial.

O tipo de estudo adotado para esse relatório foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa empírica. Através da pesquisa bibliográfica pode-se confrontar a prática com a teoria, o real com o ideal, e assim, disponibilizar de maior precisão na elaboração das sugestões. A aplicação da pesquisa empírica se deu através da coleta de dados por meio da observação sistemática. O motivo de tal escolha se deu pelo fato de que através da pesquisa empírica foi possível investigar, sondar o ambiente que foi estudado, detectando alguns problemas e oportunidades de melhoria.

Para buscar alternativas para otimização do tema proposto, foi utilizada a observação sistemática por acreditar que essa seria a opção mais adequada, levando-se em consideração o momento que nos encontramos, na qual a disponibilidade de tempo é algo raro e precioso. Foi através da observação do cotidiano organizacional, através dos processos setoriais, que houve a possibilidade de detectar a situação atual da empresa com relação ao tema proposto, o que possibilitou as sugestões que poderão ser adotadas, para a busca da excelência da comunicabilidade na empresa.

O método de abordagem foi o qualitativo, apresentando como variáveis de pesquisa: a comunicação interpessoal, o desempenho, a satisfação dos clientes e as relações interpessoais tendo como universo e sujeitos da pesquisa a empresa prestadora de serviços em Aracaju e seus colaboradores respectivamente.

2 EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A importância de uma comunicação interna eficaz nas organizações é grande, já que a mesma possui funções de controlar, motivar, expressar emoções e transmitir informações dentro da empresa, e, por isso mesmo, a necessidade de ter-se um processo bem definido a ser utilizado pelos administradores em grande parte de seu tempo.

Sendo assim, serão apresentadas algumas das questões mais relevantes da comunicação interna nas organizações e, para fazer essa discussão trabalharemos com as seguintes categorias de análise:

2.1 Análise Conceitual de Comunicação

A globalização, a modernidade, a aceleração da alta tecnologia, a entrada das mulheres nas organizações, o ambiente instável no qual nos encontramos, são fatores que contribuem para que a comunicação atual se torne muito mais complexa do que há anos atrás, conseqüentemente fazendo com que a sua definição seja cada vez mais difícil. Segundo Stonner e Frieman (1999, p. 389), “Um pesquisador descobriu 95 definições, nenhuma delas totalmente viável ou amplamente aceita”.

Ainda de acordo com os autores relacionados anteriormente (1999, p.389), “A comunicação é definida como o processo através da transmissão de mensagens simbólicas”. É possível perceber que existe uma mesma linha de pensamento e grande semelhança no conceito de comunicação definidos por alguns autores como iremos constatar a seguir nas próximas citações:

Para Maximiano (2000, p.282), “comunicação é o processo de transferir e receber informações”.

Segundo Schermerhorn (1999, p.256), “comunicação é um processo interpessoal de enviar e receber símbolos que contêm mensagens”.

Para Robbins e Coulter (1998, p.279) “Comunicação é a transferência e a

compreensão do significado”. Muitas vezes percebemos grandes falhas na comunicação na própria compreensão da mensagem recebida, pois muitas vezes nós receptores, tendenciosamente, adaptamos as informações para o que na verdade gostaríamos de ouvir, ou seja, desviando o sentido original da mensagem. A perfeita comunicação existe quando uma mensagem que foi enviada pelo emissor é compreendida pelo receptor exatamente da forma como foi originada e enviada. Podemos perceber, também, a existência da mesma linha de pensamento na próxima citação.

Para Chiavenato (1999, p.389) “Comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento”. Outros pontos importantes e que foram abordados pelo autor são: a questão de compartilhar as informações recebidas, divulgando as mesmas com os demais e a transparência nas comunicações, fazendo assim com que os processos fluam de forma mais eficaz.

2.2 O Processo de Comunicação e seus Elementos Essenciais

Como a comunicação é um processo de enviar e receber informações, como vimos nas citações anteriores, segundo Montana e Charnov (1998, p.289), para que esta comunicação exista faz-se necessário a utilização dos seguintes elementos:

Emissor – é através dele que se inicia o processo de comunicação, sendo ele a fonte da mensagem.

Codificação – é a forma como as informações são transformadas em símbolos pelo emissor, a fim de serem enviadas ao receptor. “Codificar uma mensagem envolve a formulação do conteúdo e a seleção de um veículo eficaz para sua transmissão”. Portanto, para uma mensagem ter esses dois diferentes componentes, conteúdo e veículo, eles precisam complementar-se um ao outro.

Mensagem – é qualquer estímulo que pode evocar uma resposta. Com isso a opção dos caminhos utilizados com o fim da comunicação é diversa, ficando a critério

do emissor a escolha do mais adequado.

Canal – é o meio através do qual a mensagem é transmitida para o receptor. A escolha do canal é muito importante para a eficácia da comunicação, ou seja, para que o receptor receba e compreenda a informação da mesma forma em que foi enviada pelo emissor. Contudo, não existe nenhuma técnica que defina qual o canal mais apropriado a ser utilizado, tudo dependerá da necessidade encontrada no momento.

Ruído – o ruído não faz parte nem do emissor nem do receptor, e sim das interferências que o ambiente externo sobre a mensagem, ocasionando na maioria das vezes a sua distorção. Daí a importância do emissor ter a obrigação de minimizar o ruído, tendo em vista a eficácia da comunicação.

Decodificação – é a forma como foi interpretada a mensagem pelo receptor. É importante ressaltar que esse elemento é de fundamental importância na verificação da eficiência e eficácia da comunicação.

Receptor – é o indivíduo para quem é destinada a mensagem enviada pelo emissor, a quem cabe a responsabilidade de receber, interpretar e ainda compreender a informação.

Feedback – apesar de não ser necessário em todos os processos de comunicação, o feedback é uma ferramenta importante para o emissor, já que é com base nesse retorno que o emissor pode avaliar a situação para agir da forma que lhe é mais conveniente.

3 A Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é um processo fundamental no relacionamento humano. E é através dessa comunicação que o emissor se auto-influencia e tenta influenciar o receptor e o ambiente no qual se encontra.

Segundo Chiavenato (1999, p.526), “A comunicação interpessoal é um processo de enviar e receber símbolos aos quais são agregados significados de uma

pessoa para outra”. E para que esse processo tenha êxito é necessário que haja uma homogeneidade de significados e de padrões de referências pessoais entre a fonte e o destinatário, já que cada indivíduo possui as suas características de personalidades próprias.

Na comunicação interpessoal, um mesmo objeto, pessoa ou situação pode ser percebido e interpretado de formas diferentes por cada indivíduo, variando de acordo com as suas necessidades, valores e percepções atuais. Outro fator que influencia a comunicação é a utilização de habilidades de comunicação pelo emissor, como também pelo receptor, que se utilizadas adequadamente refletirá em um aumento na probabilidade de uma comunicação bem-sucedida.

A comunicação interpessoal é um processo interdependente, no qual o receptor não existe sem o emissor e vice-versa. Para Berlo (1999, p.113) existem alguns tipos de interdependência no processo de comunicação, são eles:

Interdependência física e definidora – Quando duas pessoas estão em comunicação, dependem da existência física uma da outra, para a produção ou recepção de mensagens. Nessa perspectiva não se pode definir a fonte sem definir o receptor, como não se pode definir o receptor sem definir a fonte.

Interdependência de ação e reação – Um e outro servem de fonte e receptor. Cada qual codifica e recebe mensagens, influenciando um ao outro.

Interdependência das expectativas: empatia – Como fontes e receptores, têm expectativas uns sobre os outros, que influenciam nossos comportamentos de comunicação. Todo comunicador antecipa as possíveis respostas do receptor e procura predizê-las antecipadamente, influenciando os seus próprios comportamentos como comunicadores.

4 Comunicação Organizacional

No ambiente empresarial, a comunicação faz-se presente, em grande parte

do tempo das pessoas que fazem parte da organização, já que elas precisam trocar informações para agir de maneira mais adequada nas situações do cotidiano de cada uma delas.

Segundo Schermerhorn (1999, p.261), "Comunicação Organizacional é o processo específico pelo qual a informação se move e é trocada entre pessoas por toda a organização", enfim, a qualidade da comunicação interna são fatores vitais em todos os níveis hierárquicos.

Outra abordagem bastante interessante refere-se as perspectivas organizacionais e interpessoais e sua interdependência no que diz respeito a excelência da comunicação no ambiente corporativo, como podemos perceber na citação abaixo:

[...] A comunicação assume duas dimensões diferente dentro da estrutura empresarial contemporânea: a 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. (MONTANA E CHARNOV 1999, p.286).

É importante salientar que ambas as perspectivas são de fundamental importância para que haja a excelência na comunicação organizacional, pois não adianta ter uma empresa estruturada para promover uma comunicação eficaz se os seus colaboradores possuem deficiências nas habilidades de comunicação interpessoal, como também não adianta possuir funcionários com elevado nível de comunicabilidade e a empresa não oferecer uma estrutura favorável para o sucesso da comunicação em cada nível da organização.

4.1 A Importância da Comunicação na Organização

[...] A comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual

os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. (STONER E FREEMAN 1999, p.388).

Pode-se perceber a veracidade dessa afirmação no próprio cotidiano do trabalho em uma organização. A alta cúpula da empresa, seus presidentes, diretores e gerentes, para realizarem as suas funções eficiente e eficazmente sempre estão interagindo com a comunicação, seja ela face-a-face, telefônica, escrita ou até mesmo eletrônica, a qual é uma grande tendência nos dias atuais. Isso se dá pela necessidade de trocas de informações com os stakeholders da organização, em busca da tão almejada, excelência organizacional. Além de possuírem, também, a necessidade de preparar memorandos, cartas ou relatórios e ler os que lhes são enviados.

A comunicação representa papel vital nas funções que são utilizadas pelos administradores. Papéis interpessoais, já que por serem líderes da sua unidade organizacional, possuem a necessidade de, durante uma grande proporção de seu tempo, interagir com seus subordinados, clientes, fornecedores e, também, com os seus superiores. Papéis informacionais, pois existe também a necessidade de trocar informações com as pessoas que fazem parte do seu cotidiano, visando assim dar e receber informações importantes e necessárias que possam afetar o seu desempenho no cumprimento de suas responsabilidades no seu ambiente de trabalho. E papéis decisórios, que se dão, quando um administrador toma determinada decisão, derivada de informações que lhes foram passadas e, em seguida, têm de comunicar a decisão para os outros colaboradores.

Já para Robbins, (1999, p.197) “A comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

A comunicação funciona como controladora, quando as normas e políticas da empresa são obedecidas pelos funcionários. Serve como motivadora quando passa de forma transparente para os colaboradores a missão e visão da empresa que trabalha, como também o estabelecimento de metas, como atingí-las, o que deve ser feito, se está indo bem, como pode melhorar, passando confiança aos colaboradores.

Com relação à expressão emocional, a comunicação é a ferramenta pelas quais as pessoas demonstram suas frustrações e também a satisfação. E, por fim, a função de informação, pois é através da comunicação que se trocam dados, a fim de se optar pela tomada de decisão mais adequada.

4.2 Comunicação Vertical

A comunicação vertical pode ser dividida em duas direções: para baixo e para cima.

Segundo Robbins (1999, p.199), "A comunicação que flui de um grupo ou organização para um nível mais baixo é a comunicação para baixo". Ou seja, quando líderes estão se comunicando com os seus subordinados, seja para motivar, controlar, informar e até mesmo para chamar a atenção.

Ainda segundo Robbins (1999, p.199), "A comunicação para cima flui para um nível mais alto no grupo ou organização". É o processo inverso da comunicação para baixo, ou seja, os níveis hierárquicos inferiores; nesta os subordinados enviam e retornam informações necessárias para a mais alta hierarquia de autoridade de uma organização.

4.3 Comunicação Lateral

Com relação à comunicação lateral, esta se dá quando o processo de comunicação é feito por indivíduos do mesmo nível hierárquico, ou seja, quaisquer pessoas horizontalmente equivalentes. Essa direção é necessária na organização, pois economiza tempo e facilita a coordenação.

4.4 Barreiras da Comunicação Interna Eficaz

O processo de comunicação interna nas organizações é um processo bastante complexo, devido a isso se dá a enorme dificuldade no alcance total da eficácia. Algumas das barreiras mais significantes para a eficácia da comunicação interna para Robbins (1999, p.205) são:

Filtragem – “a filtragem refere-se à manipulação da informação de um emissor para que seja vista mais favoravelmente pelo receptor”. Quanto mais objetiva a informação que se quer passar, menores as chances de interpretações equivocadas, e com isso evita-se a sobrecarga de informações, possibilitando um feedback mais imediato.

Percepção seletiva – existe uma grande tendência no processo de comunicação para a percepção seletiva, onde o receptor interpreta a mensagem que lhe foi enviada de forma tendenciosa de acordo com o que lhe convém, suas necessidades, motivações, formação e outros fatores influenciadores.

Defensiva – a comunicação defensiva ocorre na organização, quando o indivíduo de alguma forma se sente ameaçado, tendendo a reagir de forma defensiva e até agressiva, o que atrapalha a comunicação eficaz.

Linguagem – em uma organização existem diferentes padrões de linguagem, mas o fator vital para que flua a comunicação, é que os colaboradores da organização falem uma língua em comum, a fim de evitar que ocorram dificuldades e equivocadas compreensões durante o processo de comunicação.

4.5 Habilidades de Comunicação Interna para Superar as Barreiras Organizacionais

Tanto no cotidiano das relações interpessoais, como também das relações organizacionais, os conflitos se fazem presente significativamente. Seja na diferença de valores, status, percepções, personalidades e objetivos à alocação de recursos escassos, o que faz com que tanto os indivíduos como as organizações desenvolvam habilidades para lidar com esses problemas. Uma ferramenta de fundamental importância para a negociação desses conflitos é a comunicação, apesar de que muitas vezes é através dessa comunicação que esses conflitos são gerados.

Nas organizações, é através das negociações que se resolvem conflitos. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.400), “Negociação é o uso de habilidades de comunicação e da barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios”. Podemos concluir, portanto com base nessa afirmação que para a empresa, existe uma necessidade fundamental de desenvolver habilidades de comunicação, a fim de prevenir e administrar conflitos.

A negociação é um processo muito complexo, pois envolve diversos pontos de vista e opiniões, principalmente quando as partes têm interesses totalmente diferentes dificultando ainda mais o processo. Mas para que haja uma negociação faz-se necessário a existência de um nível de confiança e o desejo de se comunicar por parte dos envolvidos. Sendo assim, a negociação de conflitos organizacionais tem por finalidade a plena satisfação dos clientes internos e externos da empresa como também da própria organização.

Contudo, não basta ter gente excelente, tecnologia de ponta, infra-estrutura moderna, sem que haja a qualidade da comunicação interna da empresa. Atualmente com a globalização, a alta competitividade, o diferencial das organizações são os seus colaboradores, pois são eles que lidam diretamente com o cliente em busca da sua conquista e fidelização. E, se os colaboradores não são adequadamente informados, fica impraticável a potencialização dos mesmos, daí a importância de uma comunicação interna com eficácia, propiciando uma organização sem conflitos internos e com qualidade nas relações e nos processos.

4.6 Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

Com o advento da revolução industrial, posteriormente com a globalização, as inovações tecnológicas avançam rapidamente, sendo uma constante no mundo moderno, e esse contexto não é indiferente no que se refere às ferramentas de

comunicação. A revolução informacional com as suas novas tecnologias está reformulando o processo da comunicação, em velocidade nunca vista em toda a história da humanidade. Entre as novas ferramentas de comunicação que estão revolucionando e expandido as possibilidades de relacionamento no mundo dos negócios podemos citar:

A Telefonia Móvel – “É um aparelho de comunicação por ondas eletromagnéticas que permite a transmissão bidireccional de voz e dados, utilizáveis em uma área geográfica que se encontra dividida em células (de onde provém a nomenclatura celular), cada uma delas servida por um transmissor/receptor.”

O Correio Eletrônico – “É um método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação. O termo *e-mail* é aplicado tanto aos sistemas que utilizam a Internet e são baseados no protocolo SMTP, como aqueles sistemas conhecidos como intranets...”

A Internet – “A Internet é um conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados pelo Protocolo de Internet que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. A Internet é a principal das novas tecnologias de informação e comunicação (NTICs).”

A Intranet – “Uma Intranet é uma rede privada de computadores baseada nos padrões de comunicação da Internet. É uma versão reduzida da Internet que somente os membros de uma organização podem ver.”

A Extranet – “É a extensão da Intranet para fora da empresa de forma segura e controlada.” *Através da Extranet a empresa disponibiliza informações para seus clientes, parceiros e fornecedores, em tempo real e com valor reduzido.*

O Portal Corporativo – “Um sistema que possibilita desenvolver um ponto único de contato para todas as informações e serviços dentro de uma corporação, tanto para parceiros de negócios e clientes, como para os funcionários.”

Nesse contexto, faz-se necessário que as empresas de acordo com o seu porte e demanda, integrem-se e habilitem-se aos novos instrumentos de comunicação e assim

possam tornar-se mais competitivas, tornando suas rotinas operacionais mais eficientes, através de informações disseminadas uniformemente e com maior agilidade, através do uso da informação digitalizada e em redes.

4.7 Relações Interpessoais

As relações interpessoais são de fundamental importância para a existência de qualquer indivíduo. Essas relações, também conhecida como relações humanas poderão ocorrer entre uma pessoa e outra, entre membros de um grupo, entre grupos em uma organização. Com isso, podemos concluir que para ocorrer relações entre pessoas é necessário que haja também uma comunicação entre elas.

As relações interpessoais referem-se às relações humanas, tendo as: relações públicas, relações comunitárias, relações internacionais e dinâmicas de grupo, como termos que a complementam em diversos níveis.

Segundo Minicucci, (2001, p.25), “As relações humanas têm sido estudadas como uma ciência – a ciência do comportamento humano, em seu relacionamento intra e interpessoal”. Ou seja, as relações humanas abordam o comportamento do indivíduo perante a sociedade, como também do indivíduo consigo mesmo, e com isso, faz com que o seu estudo faça parte das ciências sociais.

4.7.1 Melhor compreensão de si próprio

Em muitas ocasiões não compreendemos a razão de determinadas atitudes tomada por nós mesmo, gerando assim conflitos internos que prejudicam nosso desempenho e crescimento. Daí a necessidade de cada indivíduo se auto-conhecer, para que assim possam resolver esses conflitos em busca de uma maneira mais eficiente de agir.

Segundo Minicucci, (2001, p.35) “Se as pessoas descobrem como agem, por que agem e tentam descobrir maneiras para compensar tais comportamentos, isso as

ajudará a agir com mais eficiência no relacionamento interpessoal e na compreensão intrapessoal”.

Podemos perceber, portanto, que uma auto-avaliação, se faz necessário para que haja relacionamentos sadios entre pessoas, pois se cada indivíduo se auto conhecer, fazendo sua auto-análise de como aceitam críticas, se é uma pessoa que costuma arma-se de defesas para fugir de possíveis problemas, de como age quando não atinge o objetivo almejado, essas pessoas buscaram compensar suas atitudes falhas em busca da sua melhoria continua, o que refletirá positivamente em seu ambiente e nos outros.

4.7.2 Melhor compreensão dos outros

A partir do momento que a pessoa se compreende melhor, passa a entender suas limitações e com isso se torna mais flexível nos relacionamentos, compreendendo melhor também os comportamentos e atitudes dos demais indivíduos ora isolados, ora em grupos.

Para Minicucci, (2001, p.35), “Você poderá conhecer melhor as pessoas, observando seu comportamento, dando a elas a oportunidade de exporem seus pensamentos, sentimentos e ações, no relacionamento com seus semelhantes.” Nessa perspectiva, conclui-se que a partir dessa observação rotineira, maior será a capacidade de interpretação e aceitação do comportamento dos demais indivíduos, resultando na inexistência da visão e de julgamentos por estereótipos, resultando também em uma melhor convivência em grupo.

4.8 Relações Interpessoais e o Contexto de Trabalho

No ambiente organizacional, apesar da grande proporção de tecnologia que nos deparamos, ainda assim as relações interpessoais se fazem necessárias no seu

cotidiano. Seja na recepção de tarefas, negociação de contratos, reuniões, supervisão de atividades, aperfeiçoamento por meios de cursos, enfim qualquer atendimento às necessidades dos clientes internos e externos se faz necessário um relacionamento.

Segundo Prette e Prette, (2001, p.56), “Qualquer atuação profissional envolve interações com outras pessoas onde são requeridas muitas e variadas habilidades sociais, componentes da competência técnica e interpessoal necessária para o envolvimento em várias etapas de um processo produtivo”.

[...] Os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem diretamente à natureza e qualidade das relações interpessoais. Entre tais aspectos, pode-se citar a ênfase na multiespecialização associada à valorização do trabalho em equipe, intuição, criatividade e autonomia na tomada de decisão, ao estabelecimento de canais não formais de comunicação como complemento aos formais, ao reconhecimento da importância da qualidade de vida e à preocupação com a auto-estima e com o ambiente e cultura organizacionais. (PRETTE E PRETTE 2001, p.57).

Os fatores citados acima resultam no crescimento das demandas para habilidades que atuem com processos que propiciem interações em grupos, como: lideranças de equipes, coordenação de grupos, estímulo da criatividade em grupo, organização de tarefas, resolução de problemas e tomadas de decisões, entre outras. Sendo que para a execução dessas habilidades faz-se necessário também, possuir habilidades como: observar, dar e receber feedback, ouvir, descrever, pedir mudanças de comportamentos, competência para falar em público, argumentar e convencer, entre outras.

Para Micucci (2001, p.25) “o Administrador eficiente tem de ser capaz de compreender e de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também ser capaz de compreender e de lidar com pessoas”.

Com a globalização, as constantes inovações tecnológicas, a alta competitividade e por conseqüência uma maior exigência por parte dos consumidores, os recursos humanos da empresa passa a ser o seu diferencial. Daí a necessidade de

constantes treinamentos em busca de suas reciclagens e atualizações no mercado. Compreende-se, portanto que a empresa oferecendo aos seus colaboradores condições satisfatórias no ambiente de trabalho, propiciando seu crescimento e sua motivação, tem com isso a ferramenta mais poderosa na busca da satisfação e fidelização de seus clientes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na análise dos dados obtidos através das observações do cotidiano organizacional, pode-se perceber que os colaboradores possuem um elevado nível de conscientização no que se refere a importância da comunicação no seu cotidiano do trabalho, o que facilitará o possível treinamento, já que essa conscientização é o primeiro passo para o êxito do processo de aperfeiçoamento.

Foi possível perceber, também, que o relacionamento entre colegas apresenta comportamentos de cumplicidade e afetividade, a comunicação na maioria das vezes é clara entre colegas do mesmo setor, o que já não acontece quando a comunicação se dá entre colegas de setores diferentes. Daí a conclusão da necessidade de um aperfeiçoamento das técnicas de comunicação, para que haja uma melhor transmissão e recepção das mensagens que se quer transmitir, o que resultará em uma maior eficiência dos processos, e uma maior satisfação dos clientes internos e externos.

Nessa perspectiva, ainda com relação à observação do cotidiano organizacional, foi possível perceber também que a comunicação flui de maneira mais eficaz horizontalmente, ou seja, entre colegas do mesmo nível hierárquico, e com maior deficiência entre colegas de níveis hierárquicos diferentes, o que impede que os processos ocorram com maior agilidade e eficiência resultando em um retardamento dos resultados. Podemos concluir, portanto, que sendo a comunicação um processo utilizado na maior parte do tempo no ambiente de trabalho, a sua excelência é imprescindível para a eficácia dos processos e a satisfação das relações interpessoais, e conseqüentemente, em uma maior satisfação dos seus clientes.

Com relação a existência de feedback nos processos operacionais na empresa, encontra-se de maneira insuficiente para que haja uma maximização da eficácia nos processos, e sendo o feedback uma ferramenta poderosa para excelência organizacional, pois é através dela que se obtém um retorno de alguma ação ou processo executado. Conclui-se, portanto, que há necessidade de intensificar e

aprimorar a presença do feedback nas atividades laborativas da organização. Há também, a necessidade de aprimorar algumas técnicas de comunicação como: a objetividade, o controle emocional, o ouvir, habilidades que apresentaram maiores deficiências.

Foi possível perceber também, com a análise da observação do cotidiano da empresa, que como a sua área de atuação é prestar serviços, os colaboradores, sempre estão se relacionando com seus clientes, e esse fato é marcante na fidelização dos mesmos. A maneira como os colaboradores se relacionam no atendimento aos clientes é de fundamental importância para o sucesso da empresa, tendo a mesma a necessidade de ter funcionários altamente capacitados, principalmente no que diz respeito a comunicação, já que cada relacionamento, tem a sua particularidade, necessitando de habilidades e técnicas específicas para cada situação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto organizacional encontrado, puderam-se perceber algumas deficiências e necessidades de aperfeiçoamento do processo de comunicação organizacional, seja o aprimoramento das habilidades de comunicação dos colaboradores, como a implantação de novas tecnologias. Nessa perspectiva, seguem algumas sugestões e recomendações visando a busca da excelência no processo de comunicação da empresa ora estudada:

- Fazer treinamento interno, buscando desenvolver e aprimorar as habilidades de comunicação interpessoal nos colaboradores da empresa, focando a sua importância para a excelência organizacional.
- Fazer treinamentos de telemarketing com os funcionários que trabalham na secretária da escola, objetivando a maximização nas conquistas e fidelizações dos clientes.
- Fazer treinamentos de atendimento telefônico com os professores, para que eles possam desenvolver as habilidades específicas para um melhor relacionamento com os pais e alunos.
- Fazer, freqüentemente, reciclagens no setor de atendimento a clientes, em busca da melhoria contínua do processo.
- Estimular e propiciar o uso contínuo do feedback nas relações de trabalho.
- Definir e divulgar as responsabilidades individuais dos colaboradores que fazem parte do setor administrativo.
- Desenvolver manuais de procedimentos setoriais, em busca da uniformização das informações e dos processos.
- Implantar uma ouvidoria, selecionando um colaborador como o Ombudsman da organização.
- Implantar um Portal Corporativo, através de consultoria especializada.
- Promover atividades de vivência com os colaboradores da empresa, buscando

promover a harmonia nas relações de trabalho.

- Realizar confraternizações em busca de uma maior integração entre os colaboradores.

Vale ressaltar que se faz necessário que a direção da empresa esteja envolvida em todo o processo de aprimoramento da comunicação. Entre os benefícios que a organização poderá obter com a aceitação e aplicação dessas sugestões pode-se citar: a promoção de canais de comunicação claros e abertos em toda a organização, visando estimular a motivação individual e coletiva dos funcionários; a maximização das habilidades de comunicação interpessoal dos colaboradores, além de propiciar a melhoria das relações interpessoais e maior agilidade dos processos através de informações precisas e uniformes. E, por consequência, tornar os seus colaboradores e clientes mais satisfeitos, o que resultará em reflexos positivos na fidelização dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 110p.

AURELIO, Marco. **Tudo sobre intranet** 2004. Disponível em: <www.malima.com.br> Acessado em: 15 julho 2008;

BARROS, ADIL Jesus Paes de. **Fundamentos da Metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132p.

BERLO, David. **O processo da comunicação**: introdução a teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 330p.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990. 302p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710p.

Correio Eletrônico. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Correio_eletr%C3%B4nico> Acessado em: 15 julho 2008;

FONSECA, Katia T. **Comunicação Interpessoal** 2008. Disponível em: <www.rh.com.br> Acessado em: 24 maio 2008;

Internet. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Internet> Acessado em: 15 julho 2008;

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. 242p.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Feedback: Sem retorno não há comunicação**. Disponível em: <www.rh.com.br> Acessado em: 24 maio 2008;

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações humanas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 239p.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. 475p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São

Paulo: Brasiliense, 1996. 92p.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação.** Rio de Janeiro: Quartet, 1994. 125p.

PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda ^a P. Del. **Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo.** Rio de Janeiro: Vozes, 2001. 231p.

O que é Extranet. Disponível em: <www.uninet.com.br/inter_intra_extra4.htm>
Acessado em: 15 julho 2008.

O que é Portal Corporativo? 2004. Disponível em: <www.highcompany.com>
Acessado em: 15 julho 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 489p.

SALOMÉ, Jacques. **Aprendendo a se comunicar: Você se revela quando fala.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Vozes 1994. 187p.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Afiliada, 1999. 533p.

SCHERHORN, John R. **Administração.** São Paulo: LTC, 1999. 395p.

Telefone Celular. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Telefonia_m%C3%B3vel>
Acessado em: 15 julho 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000, 92p.