



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

DAYSE CARVALHO FARIAS

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO ANEXO
ADMINISTRATIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

João Pessoa – PB

Maio - 2014

DAYSE CARVALHO FARIAS

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO ANEXO
ADMINISTRATIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

**Monografia apresentada ao curso de Especialização em
Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito, para obtenção do título de
Especialista.**

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Dr.

João Pessoa – PB

Maior - 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F224p Farias, Dayse Carvalho

O papel da comunicação na gestão organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba [manuscrito] : / Dayse Carvalho Farias. - 2014.

107 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, Departamento de Administração".

1. Comunicação 2. Desempenho organizacional 3. Eficiência I. Título.

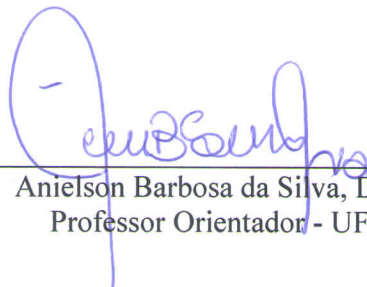
21. ed. CDD 302.22

DAYSE CARVALHO FARIAS

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO ANEXO
ADMINISTRATIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA

Monografia Aprovada em 23 de maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA



Anielson Barbosa da Silva, Doutor
Professor Orientador - UFPB



Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre
Professora Examinadora - UEPB



Jacqueline Echeverría Barrancos, Doutora
Professora Examinadora - UEPB

*Dedico este trabalho a toda a minha família que
a meu ver é a joia mais preciosa de minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pela realização de mais uma conquista.

Aos meus pais Mariano e Edna e a meu irmão Rodrigo pelo apoio às minhas escolhas e compreensão nos momentos em que precisei.

Aos professores do Curso da Especialização, em especial ao Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva que me orientou na elaboração desta monografia.

Aos servidores do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba que participaram da pesquisa, sem os quais a pesquisa realizada nesta monografia não teria sido possível.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente me ajudaram na elaboração deste trabalho.

*“Faça mais do que existir – viva
Faça mais do que tocar – sinta
Faça mais do olhar – observe
Faça mais do ler – absorva
Faça mais do que escutar – ouça
Faça mais do que ouvir – compreenda”*

John Rhoades

FARIAS, Dayse Carvalho. **O papel da comunicação na gestão organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.** Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão pública). Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

RESUMO

A comunicação existe desde os primórdios da humanidade e é parte fundamental no desempenho dos colaboradores de uma empresa, tendo em vista que se a comunicação não ocorrer de forma adequada ou se os funcionários não estiverem motivados a realização das atividades é afetada. Este trabalho objetivou verificar o papel da comunicação no desempenho organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Para atingir o objetivo, foi elaborado um referencial teórico envolvendo temas relacionados à comunicação como teorias, dimensões, meios, fluxos e barreiras comunicativas, além de temas que relacionam a comunicação com a gestão organizacional como estratégia, cultura e clima organizacionais e gestão do conhecimento os quais influenciam na temática central abordada que é o desempenho organizacional. A pesquisa é do tipo quantitativa e descritiva. Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário, que foi enviado eletronicamente aos servidores do Anexo Administrativo da organização abordando dados sócio-profissionais, meios e barreiras à comunicação no TJPB, além de frases sobre comunicação e desempenho nas atividades do TJPB. Como resultado, verificou-se que são variados os meios de comunicação utilizados na instituição, além do fato de existirem pontos positivos e negativos que relacionam a comunicação com o desempenho da organização. Alguns pontos positivos apontados foram a percepção de que a comunicação adequada promove maior comprometimento dos servidores na realização das atividades no Anexo Administrativo do TJPB, o uso do malote digital promovendo redução de gastos, o convívio da rede formal e informal de comunicação que indiretamente afetam positivamente na questão do desempenho organizacional. Dentre os pontos negativos, pode-se citar que há necessidades de melhoria na comunicação em relação à efetividade, eficiência e eficácia. Além disso, merecem atenção as barreiras à comunicação existentes no Tribunal que acabam por interferir no desempenho organizacional. Espera-se que os resultados desta monografia sirvam como referência à criação de melhorias na comunicação do TJPB de forma que a comunicação venha a impactar de forma mais positiva no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Comunicação. Desempenho organizacional. Eficiência. Eficácia. Efetividade.

FARIAS, Dayse Carvalho. **The role of communication in organizational management of the Administrative Annex of the Court of the State of Paraíba.** Monograph (Specialization in Public Management and Planning). State University of Paraíba, João Pessoa, 2014.

ABSTRACT

Communication has existed since the dawn of mankind and is a fundamental part in the performance of the employees of a company in order that communication does not occur properly or if employees are not motivated to perform activities is affected. This study aimed to determine the role of communication in organizational performance of the Administrative Annex of the Court of the State of Paraíba. To achieve the goal, a theoretical framework involving communication-related topics such as theories, dimensions, media, communication flows and barriers has been prepared, in addition to topics that relate communication with management as organizational strategy, organizational culture and climate and knowledge management which influences the central theme that is addressed organizational performance. The research is quantitative and descriptive. To collect the data, was applied a questionnaire, which was sent electronically to the public servants of the Administrative Annex addressing socio-professionals data, medias and communication barriers in TJPB, and phrases about communication and performance in activities of TJPB. As a result, it was found that there are different media used in the institution, besides the fact that there are positives and negatives that relate to communication with the organization's performance points. Some positive points mentioned were the perception that proper communication promotes greater involvement of the servers when performing activities in the Administrative Annex TJPB, the use of digital pouch promoting cost reduction, the conviviality of formal and informal network of communication that indirectly affect positively the issue of organizational performance. Among the negatives, it can be mention that there is a need for improved communication regarding the effectiveness, efficiency and efficacy. Moreover, deserve attention communication barriers in Court that ultimately affect organizational performance. It is expected that the results of this monograph will serve as a reference for creating improvements in communication TJPB so that communication will impact more positively on organizational performance.

Keywords: Communication. Organizational performance. Efficiency. Efficacy. Effectiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relação da comunicação com a gestão organizacional.....	43
Quadro 2	Meios de comunicação utilizados para acesso a informações sobre o TJPB.....	57
Quadro 3	Meios de comunicação utilizados para o desenvolvimento das atividades no TJPB.....	58
Quadro 4	Formas de recebimento de informações relacionadas às atividades no TJPB.....	58
Quadro 5	Questionamento sobre informações necessárias à boa execução das tarefas no TJPB.....	59
Quadro 6	Principais barreiras à comunicação nos setores do TJPB.....	62
Quadro 7	Avaliação da comunicação interna na percepção dos servidores do TJPB.....	63
Quadro 8	Percepção dos servidores quanto à comunicação entre os setores do TJPB	63
Quadro 9	Percepção dos servidores quanto à comunicação e estratégia no TJPB.....	67
Quadro 10	Percepção dos servidores quanto à comunicação e cultura organizacional no TJPB.....	69
Quadro 11	Percepção dos servidores quanto à comunicação e clima organizacional no TJPB.....	74
Quadro 12	Percepção dos servidores quanto à comunicação e gestão do conhecimento no TJPB.....	77
Quadro 13	Percepção dos servidores quanto à comunicação e desempenho organizacional no TJPB.....	82
Quadro 14	As seis maiores médias de concordância com as afirmativas do questionário.....	83
Quadro 15	As seis menores médias de concordância com as afirmativas do questionário.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Perfil dos servidores quanto ao gênero.....	52
Gráfico 2	Perfil dos servidores quanto à idade.....	53
Gráfico 3	Perfil dos servidores quanto ao nível de escolaridade.....	54
Gráfico 4	Perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço.....	54
Gráfico 5	Perfil dos servidores quanto ao vínculo com o TJPB.....	55
Gráfico 6	Perfil dos servidores quanto ao cargo que exerce no TJPB...	55
Gráfico 7	Diretoria a que o servidor está vinculado no TJPB.....	56
Gráfico 8	Colaboração de pessoas na realização de atividades no TJPB.....	59
Gráfico 9	Existência de restrição de informações no setor.....	60
Gráfico 10	Percepção sobre a necessidade de restrição de informações no setor.....	60
Gráfico 11	Conhecimento sobre políticas de comunicação institucional no TJPB.....	64
Gráfico 12	Conhecimento sobre projetos de comunicação no planejamento estratégico do TJPB.....	64
Gráfico 13	Conhecimento sobre promoção, por parte do TJPB, de espaços de interação entre os servidores.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	CONCEITOS.....	16
2.2	TEORIAS DA COMUNICAÇÃO.....	18
2.3	DIMENSÕES NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	21
2.4	MEIOS DE COMUNICAÇÃO, FLUXOS E MEIOS DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO.....	23
2.5	BARREIRAS À COMUNICAÇÃO.....	28
2.6	A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA.....	32
2.7	RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	35
2.7.1	Relação da comunicação com a estratégia.....	35
2.7.2	Relação da comunicação com a cultura organizacional.....	36
2.7.3	Relação da comunicação com o clima organizacional.....	38
2.7.4	Comunicação e gestão do conhecimento.....	39
2.7.5	Comunicação e desempenho organizacional.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	48
3.1.1	Quanto à forma de abordagem.....	48
3.1.2	Quanto aos objetivos ou fins.....	49
3.1.3	Quanto aos procedimentos técnicos.....	49
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49
3.3	INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DOS DADOS.....	50
3.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS.....	50
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1	PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL.....	52
4.2	A COMUNICAÇÃO NO TJPB.....	57
4.3	COMUNICAÇÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TJPB.....	66
4.3.1	Comunicação e estratégia no Tribunal.....	66
4.3.2	Comunicação e cultura organizacional no Tribunal.....	68
4.3.3	Comunicação e clima organizacional no Tribunal.....	70
4.3.4	Comunicação e gestão do conhecimento no Tribunal.....	75
4.3.5	Comunicação e desempenho organizacional no Tribunal.....	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa.....	95

1 INTRODUÇÃO

A comunicação existe desde os primórdios da humanidade como historicamente se sabe através das pinturas rupestres e dos papiros egípcios, por exemplo. São inúmeras as formas de comunicação como a escrita, a fala, as mímicas, as expressões faciais que acompanham a humanidade ao longo de sua evolução, logo “a comunicação é algo que faz parte da nossa vida, todos os dias e de muitas formas” (FORMENTINI, 2009, p. 17).

O trabalho também faz parte da vida das pessoas, sendo essencial a existência da comunicação para a permanência das empresas no mercado. Nas organizações sejam elas públicas ou privadas as formas comunicativas podem seguir padrões rígidos como o são os ofícios, memorandos ou menos rígidos como os telefonemas, e-mail, intranet e internet.

Ao se falar em comunicação nas instituições, vários fatores estão relacionados como: pessoas, cultura, conhecimentos diversos, clima organizacional, estratégia, meios e fluxos comunicativos, inúmeras barreiras, entre outros. Todos esses fatores são importantes, mas o principal são as pessoas que exercem um papel fundamental nesse processo, já que tudo gira em torno dessas.

Conforme dizem Bowditch; Buono (2004, p. 82), a comunicação interpessoal tem quatro funções básicas, quais sejam: controlar (“implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade”), informar (essencial para “se tomar decisões e executar ordens e instruções”), motivar (“influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos”) e emocionar (ao se exprimir “sentimentos e emoções”).

Nas organizações, pois, a comunicação não deve ser deixada de lado podendo até fazer parte do planejamento estratégico das mesmas. Deve-se dar atenção não apenas a que ocorre de acordo com a hierarquia, ou seja, de forma vertical, mas também à chamada comunicação informal. Além disso, é importante verificar quais são as barreiras comunicativas existentes nas instituições para que possam ser implementadas melhorias.

Percebe-se, portanto, uma ligação entre a comunicação e a gestão organizacional, além de uma relação com o desempenho dos colaboradores de uma empresa, tendo em vista que se a comunicação não ocorrer de forma adequada ou se os funcionários não estiverem motivados a realização das atividades é afetada.

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), assim como todas as instituições, necessita da comunicação para a divulgação e alcance das metas do Planejamento Estratégico, divulgação de informações diversas para seus servidores e para toda a sociedade.

Fato é que, conforme descrito anteriormente, há uma relação entre a comunicação

organizacional e a gestão organizacional dos colaboradores de uma empresa, sendo necessária a realização de um estudo sobre o tema no TJPB por não existirem muitas pesquisas sobre a questão da comunicação e seu impacto na gestão organizacional na referida instituição, além de que a comunicação foi mencionada ao longo das aulas da especialização como um ponto problemático no Tribunal. Se a comunicação, na visão dos alunos da especialização, é um problema na organização em estudo, deduz-se que esta impacta na gestão e no desempenho organizacional, por conseguinte os servidores e a sociedade como um todo são afetados direta ou indiretamente. Logo o estudo sobre o tema em questão se faz importante.

Como o TJPB é uma instituição de grande porte, para que este trabalho seja viável, a pesquisa será realizada com os servidores que exercem suas atribuições junto Anexo Administrativo do referido Tribunal.

A partir desse contexto e como forma de colaborar com o estudo teórico e prático, esta monografia foi guiada para responder o seguinte problema de pesquisa: **qual o papel que a comunicação exerce na gestão organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel da comunicação na gestão organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- caracterizar o perfil dos entrevistados;
- identificar possíveis barreiras à comunicação organizacional do Anexo Administrativo do TJPB;
- listar os meios de comunicação utilizados pelos servidores interna e externamente ao Anexo Administrativo do TJPB;
- identificar as formas de comunicação utilizadas pelo Tribunal para divulgar aos servidores informações relacionadas às atividades desempenhadas pelos mesmos;

- verificar a percepção dos servidores quanto à influência da comunicação na gestão organizacional principalmente no que se refere ao desempenho nas atividades da referida instituição.

1.2 JUSTIFICATIVA

A comunicação é primordial para a vida e é necessária tanto nas instituições públicas quanto nas privadas e nas organizações públicas esta existe externa e internamente. A sociedade como um todo recebe informações sobre tais organizações através de meios de comunicação como a internet, home pages, telefones, telegramas entre outros e estas se comunicam entre si através de ofícios, telefonemas, internet, entre outros. Em relação à comunicação interna as organizações em geral utilizam diversos meios como intranet, reuniões, conversas informais, memorando, atas, entre outros. O TJPB não é diferente, pois necessita da comunicação para a correta realização das atividades, alcance de metas do Planejamento Estratégico, relacionamento com outros órgãos.

Porém nem sempre a comunicação ocorre de forma adequada, pois podem existir ruídos nesse processo. Resta saber como esta se processa no TJPB.

Tendo em vista a importância de uma boa comunicação organizacional para o alcance dos objetivos organizacionais, esta monografia procurou identificar quais são as possíveis barreiras e listar os meios de comunicação utilizados no Anexo Administrativo do TJPB, bem como verificar a percepção dos servidores quanto à influência da comunicação na gestão organizacional da referida instituição.

Este tema foi escolhido pela necessidade de apresentação de um trabalho para conclusão do curso de especialização em planejamento e gestão pública, além do fato de ter sido mencionado durante o decorrer de todo o curso como um dos problemas existentes no Tribunal o que gerou curiosidade e interesse na pesquisadora. O assunto aborda também uma das temáticas estudadas na disciplina Gestão estratégica de pessoas se relacionando assim com a Administração Pública.

Assim, esta pesquisa foi realizada para verificar como a comunicação ocorre no Tribunal e se esta interfere na gestão organizacional do Anexo Administrativo do TJPB.

Esta pesquisa fez uso da literatura sobre a comunicação organizacional, assim como teve a pretensão de averiguar a temática em questão junto aos servidores e gestores dos setores que estão diretamente relacionados às 11 Diretorias do Anexo Administrativo do

Tribunal em questão por meio de pesquisa cujos dados foram obtidos através da aplicação de questionário.

Este estudo foi realizado com vistas a contribuir para o conhecimento dos gestores e demais servidores do Tribunal sobre a realidade da comunicação no Anexo Administrativo da referida instituição o que possibilitará possíveis intervenções para a melhoria da comunicação no TJPB, caso necessário se faça.

Desta forma, justificou-se a escolha do tema pela sua pertinência e relevância para o TJPB e para a sociedade que é direta ou indiretamente afetada pela falta ou problemas de comunicação.

1.3 APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos quais sejam:

No primeiro capítulo, fez-se uma introdução ao tema, descrevem-se os objetivos geral e específicos desta monografia, assim como são apresentadas a justificativa e a apresentação geral do trabalho.

No segundo capítulo foi elaborado o referencial teórico sobre a temática da comunicação e desempenho organizacional, partindo de uma visão geral sobre a comunicação até chegar ao tema específico deste trabalho que é sua relação com o desempenho organizacional. Assim, a teoria apresentada encontra-se subdividida em oito etapas: conceitos; teorias da comunicação; dimensões no processo de comunicação; meios de comunicação, fluxos e meios de análise da comunicação; barreiras à comunicação; a comunicação corporativa interna; relação da comunicação com a gestão organizacional (que se subdivide em: Relação da comunicação com a estratégia; Relação da comunicação com a cultura organizacional; Relação da comunicação com o clima organizacional e Comunicação e gestão do conhecimento) e comunicação e desempenho organizacional.

No terceiro capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados nesta monografia, abordando o tipo de pesquisa, tópico que se subdivide em: quanto à forma de abordagem; quanto aos objetivos ou fins; quanto aos procedimentos técnicos; sujeitos da pesquisa: população e amostra; instrumento de coleta dos dados e análise estatística dos dados.

Após as etapas anteriores, chega-se ao momento da análise e interpretação dos resultados coletados junto aos participantes da pesquisa, sendo este o quarto capítulo que está

dividido nas seguintes etapas: perfil sócio-profissional; a comunicação no TJPB; comunicação e desempenho nas atividades do TJPB. Esta última etapa se subdivide em: Comunicação e estratégia no Tribunal; Comunicação e cultura organizacional no Tribunal; Comunicação e clima organizacional no Tribunal; Comunicação e gestão do conhecimento no Tribunal e Comunicação e desempenho organizacional no Tribunal.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais e por fim, apresentam-se as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em seções que visam proporcionar maior entendimento teórico sobre a temática em estudo. São oito seções, quais sejam: 2.1 Conceitos – como dado, informação, comunicação e conhecimento; 2.2 Teorias da comunicação; 2.3 Dimensões no processo de comunicação; 2.4 Meios de comunicação, fluxos e meios de análise da comunicação; 2.5 Barreiras à comunicação; 2.6 A comunicação corporativa interna; 2.7 Relação da comunicação com a gestão organizacional. O item 2.7 se subdivide nas seguintes quatro subseções: 2.7.1 Relação da comunicação com a estratégia; 2.7.2 Relação da comunicação com a cultura organizacional; 2.7.3 Relação da comunicação com o clima organizacional; 2.7.4 Comunicação e gestão do conhecimento. Por fim, segue a seção 2.8 Comunicação e desempenho organizacional a qual descreve o ponto chave deste trabalho.

2.1 CONCEITOS

Para um maior esclarecimento acerca da temática em estudo, faz-se importante destacar a diferença que existe entre dado, informação, comunicação e conhecimento.

Para Ilharco (2005), dado é uma “informação descontextualizada” e este conceito é ampliado na visão de Setzer (1999) ao dizer que dado nada mais é que “uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis”.

Já informação é a transformação de meros dados em significado e este significado é algo intrínseco às pessoas, o que é corroborado por Setzer (1999) ao afirmar que informação é uma abstração informal (que não pode ser formalizada através de uma teoria seja lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação, sendo ligado à semântica. Em outras palavras, “a informação é um conjunto de signos, símbolos, dados, mensagens que se pode conceber, emitir, transportar, receber e interpretar” (GENELOT (2001) apud CARDOSO, 2006, p. 14) e que transmite uma impressão, um desejo de agir junto ao receptor da mesma que acaba por produzir conteúdos sendo um produto da ação humana (CARDOSO, 2006). Informação, pois, “é quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que eliminam uma série de indefinições e dúvidas [...] pressupõe a figura de um emissor, uma mensagem e um receptor” (MATOS, 2009, p. 4).

Percebe-se, assim, que os dados somente se transformam em informação quando é atribuído algum significado pelo sujeito que toma conhecimento destes e cada pessoa pode entender os dados de forma diferente, pois sua interpretação se dá de forma individual podendo até ocorrer uma interpretação de dados que não tem nenhum sentido para outra pessoa (SILVA, 2007).

Um exemplo simples que torna mais fácil o entendimento da diferença entre dado e informação é o seguinte: um texto disponível em um computador é um dado, mas a partir do momento em que tal texto é lido por alguém e passa a significar algo deixa de ser dado e passa a ser informação.

Outro conceito importante é o da palavra comunicação que tem origem “do latim *communicare*, que significa "tornar comum", "partilhar", "repartir", "associar", "trocar opiniões", "conferenciar”” (MATOS, 2009, p. xxvii). Para Vieira (2004) comunicação é falar, compartilhar e nesse processo é necessário ouvir, receber elogios e críticas, debater.

Comunicação, então, é a informação compartilhada e que é compreendida por todos que a recebem envolvendo “à transmissão de conteúdos” (CARDOSO, 2006, p. 15), ou seja, “o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação” (TERCIOTTI, 2009, p.2 apud NOGUEIRA; BAGUÊS; DA SILVA, 2010, p. 22). Logo, não é apenas o fato de emitir e receber informações que proporciona uma boa comunicação, pois

“comunicar é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal” (MATOS, 2009, p. 2).

Nas instituições existe a comunicação empresarial (ou organizacional), que conforme Nogueira; Baguês; da Silva (2010, p. 24) “é a disseminação de informações, através e para pessoas, dentro de uma instituição que visa atender seu público-alvo”, e que tem relação com a sociologia e antropologia, vez que considera a etnia e a cultura, além de verificar como se formam as lideranças, os boatos (NOGUEIRA, BAGUÊS, DA SILVA, 2010).

“A comunicação organizacional abrange todo tipo de organização social — pública ou privada” (CARDOSO, 2006, p. 4), envolve a transferência de informações através de hierarquia (seja de modo formal ou informal), envolvendo também o relacionamento entre as pessoas (VERÍSSIMO; ESPERTO, 2008) e apresenta especificidades em cada organização sendo fundamental na criação de relações entre as pessoas o que leva à construção das organizações. Esse pensamento é utilizado por Amorim (2006, p. 77) ao afirmar que "a

comunicação organizacional [...] é uma variável das estruturas organizacionais [...] ela também é um processo estruturante que apresenta características específicas em diferentes organizações, ou seja, colabora no processo de construção das organizações".

Formentini (2009, p. 40) afirma que "A comunicação organizacional diz respeito às formas, instrumentos, ações realizadas pelas empresas, no sentido de buscar uma aproximação com as pessoas com as quais se relacionam, ou seja, os seus públicos de interesse" e Raslan (2009) fala que a comunicação organizacional ocorre em toda empresa através da cooperação e coordenação de grupos para alcance das metas e objetivos organizacionais delineados.

A função da comunicação organizacional é o estabelecimento de canais e ferramentas de comunicação de forma que a empresa fale com seus diferentes públicos da melhor forma possível (CORRÊA, 2005).

Por fim, conhecimento é "uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém" (SETZER, 1999), logo é algo pragmático se relacionando a algo existente no mundo e que temos uma experiência vinculada.

Verifica-se que os conceitos acima são diferentes, mas que cada variável estudada se inter-relaciona com as demais de forma que os dados são a base para a construção das informações, as quais são divulgadas através dos meios de comunicação e cada indivíduo, ao receber tais informações, irá construir um novo conhecimento ao elaborar "um entendimento próprio sobre determinada informação" (SILVA, 2007, p. 2).

Segue a seguir o desdobramento da pesquisa relacionada à comunicação, tema desta monografia.

2.2 TEORIAS DA COMUNICAÇÃO

Diante da amplitude do tema, nesta monografia serão destacadas, de forma sucinta, algumas teorias da comunicação.

Ao falar nas teorias da comunicação Melo (2012) cita seis paradigmas ou correntes, quais sejam: funcionalista pragmático; matemático informacional; crítico radical; culturológico; midiológico tecnológico e interpretativo.

Para Raslan (2009) a primeira corrente que tem destaque é a do funcionalismo que segundo Melo (2012) tem a preocupação de responder quem disse o quê, através de qual canal, para qual receptor e com a finalidade de obter qual efeito.

Outra teoria que se destacou foi a Teoria Matemática da Comunicação que demonstra claramente as ciências exatas. Tal teoria foi considerada como ideal para a transmissão de

mensagens (informações) de uma fonte através de um transmissor que a converte em sinal que chega a um receptor e responde ao destinatário. Claude Shannon consolidou esta teoria por meio de uma encomenda dos laboratórios Bell Systems (OLIVEIRA, 2009).

A comunicação é vista como um processo social permanente relacionando fala, olhar, gesto que supera o paradigma informacional que entende a comunicação como transmissão de informação que sai do emissor e chega ao receptor sendo necessário confiança. É preciso interação, diálogo nas organizações o que transforma a figura do receptor que, então, passa a ter poder e direito à argumentação assim como o emissor. Comunicação, pois, “inclui o outro: o receptor, o interlocutor, enfim, aquele que dá sentido e efetiva o processo” (OLIVEIRA, 2009, p. 76). Surge, então, o paradigma matemático informacional.

O modelo mecanicista é o que predomina nas décadas de 1960, 1970 e 1980 e vê a comunicação sob o prisma do funcionalismo e da eficácia organizacional. Verifica o que é observável, medível e “preocupa-se [...] com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais”, porém a comunicação não deve ser vista como meramente mecanicista, mas sim crítica e interpretativa. (KUNSCH, 2002, p. 72-73).

Essa mudança de prisma da comunicação é verificada na Escola do Palo Alto que a vê “como um processo permanente que articula padrões verbais e não verbais, por exemplo, as relações subjetivas, às vezes expressas pelos comportamentos corporais”, sendo uma de suas premissas o fato de que quando estamos inseridos no convívio social há comunicação constantemente.

A teoria da ação comunicativa nessa Escola tem duas esferas (o sistema e o mundo da vida) e reflete sobre a crítica à racionalidade instrumental proveniente do capitalismo com o uso dos meios de comunicação (MELO, 2012, p. 54) o que está em consonância com o que afirma Oliveira (2009) ao dizer que esta escola se contrapõe à da Teoria Matemática, pois pesquisadores de diversos campos como Bateson, Hall e Watzlawick propuseram a criação de uma teoria geral da comunicação tomando por base a interdisciplinaridade.

O ato comunicativo, pois, é composto por dois níveis na Escola de Palo Alto (Colégio Invisível) quais sejam: “o do conteúdo da mensagem e o da relação estabelecida entre os participantes do processo” conforme Duarte e Monteiro (2009) citados por Gomes (2011, p. 6).

Outros paradigmas da comunicação são o culturológico (que traz a importância da cultura no processo comunicativo), o midiológico tecnológico (que fala sobre a importância das mídias) e interpretativo (que aborda a importância do processo de interpretação na

comunicação). É importante ressaltar que existe uma inter-relação entre a comunicação empresarial e as teorias das organizações, conforme será visualizado a seguir.

Scroferneker (2006) afirma que a trajetória de estudos da comunicação organizacional pode ser sistematizada em dois períodos: de 1900-1970 e de 1970 até os dias atuais. No primeiro período a Doutrina Retórica Tradicional, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Gestão Organizacional são referências para o desenvolvimento dos conceitos e teorias. Já no segundo período as abordagens teóricas tiveram como base a Teoria Moderna ou Empírica (objetivava medir e controlar), a Teoria Naturalista (surgiu nos anos 80 e considerava que a organização era proveniente da construção social) e a Teoria Crítica (que surgiu no final dos anos 80 via a organização como área de conflito de classes e a comunicação tinha o papel de disfarçar a realidade nas organizações). A referida autora fala ainda sobre a Teoria Narrativa Pós-Moderna e sobre a Teoria da Administração baseada em Equipes (na qual se destaca o papel dos líderes e a comunicação multidirecional).

Melo (2012) dispõe sobre essa relação entre as teorias administrativas e a comunicação organizacional, conforme será descrito a seguir:

Inicialmente, tem-se a Escola Racionalista Clássica dentre as quais se localiza a Administração científica de Taylor. Nesta escola: se valoriza a informação e não a comunicação; estabelece a comunicação formal e descendente; a informação deve seguir os canais definidos e os circuitos estabelecidos pela direção; a noção de comunicação é secundária.

A segunda escola é a Psicológica ou das Relações Humanas, representada por Likert, Mayo, entre outros. Esta escola: propõe uma nova perspectiva da comunicação organizacional; considera a dimensão humana na comunicação; reconhece a comunicação informal como estimulador da cooperação; a comunicação não é só funcional, mas relacional; a comunicação interna começa a ser desenvolvida.

A próxima escola é a sociológica, de Frjedberg, a qual valoriza um sistema de comunicação baseado em relações de independência entre os vários atores; defende a comunicação multidirecional; denuncia a burocracia não comunicante; reconhece que a flexibilidade organizacional favorece contatos mais pessoais.

Outra corrente é a gerencial que tem como representantes Simon e Drucker, na qual a comunicação é importante, já que se opta pela coordenação em todos os níveis; reconhece também o dinamismo da comunicação.

Na Administração Pós-Industrial, com autores como Peters, reconhece-se o papel estratégico da comunicação. Nesta escola, a comunicação torna-se fundamental, já que está no

centro dos processos; a comunicação e a cultura organizacional estão ligadas; a estrutura organizacional transforma-se em rede de comunicação; o sistema de comunicação é diversificado e informacional.

Por último, tem-se a corrente contemporânea que traz nomes como Nonaka e Davenport. Através desta escola a comunicação transforma-se em conhecimento e propicia o compartilhamento; as tecnologias disseminam e facilitam a comunicação interna e externamente.

Verifica-se que os estudos sobre comunicação são muitos e em sua evolução vários assuntos estão interligados como cultura, conhecimento, tecnologias. No próximo tópico serão descritas as dimensões envolvidas no processo de comunicação.

2.3 DIMENSÕES NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para Fiúza; Kilimnik (2004) existem cinco dimensões envolvidas no processo de comunicação: emissor, receptor, mensagem, código e canal.

Segundo entendimento de Veríssimo e Esperto (2008); Amorim (2006); Fontes (2005); Formentini (2009) existem elementos que sempre estarão presentes no processo de comunicação que são: emissor (fonte), mensagem, canal, receptor e feedback. A comunicação tem início com a fonte ou emissor que tem informações, ideias ou sentimentos que pretende comunicar a uma ou mais pessoas e tenta emitir uma mensagem (escrita, verbal ou não verbal) através de um meio ou canal. Quando a mensagem (conteúdo codificado daquilo que se quer comunicar) chega ao receptor (que conforme Rinaldi et al. (2002) é aquele que capta a mensagem e deve estar em sintonia com o emissor) este irá decodificar, ou seja, traduzir e interpretar a mensagem recebida para que faça sentido ao receptor e por fim ocorre o chamado feedback que permite a verificação de se o que foi recebido corresponde ao que foi transmitido, ou seja, "completa o processo de comunicação uma vez que confirma o recebimento e a compreensão da mensagem" (FONTES, 2005, p. 9). Este processo pode apresentar distorções ou ruídos levando à interferência no entendimento da mensagem conforme será abordado em tópico adiante.

A comunicação,

"acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno [...] é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação" (MATOS, 2009, p. 4).

O *feedback* é que garante "a realimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens. Sem ele o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem" (MATOS, 2009, p. 17). Sem retroalimentação a eficácia do ato comunicativo é inviabilizada, ou seja, não há compreensão do que o emissor quis transmitir ao receptor. A comunicação, então, acontece nos dois sentidos, sendo todos codificadores e decodificadores (MATOS, 2009).

Tal entendimento é corroborado por Fontes (2005, p. 10) quando afirma que “O *feedback* organizacional pode ocorrer de diversas formas, inclusive mediante ações [...] Além de garantir eficácia ao processo de comunicação, é por meio do feedback que ocorre a comunicação de mão dupla”.

Deve-se destacar que a retroinformação (retroação ou feedback) é importante no sistema de comunicação, e apesar de não garantir a eficácia da comunicação produz confiança entre emissor e receptor já que permite o conhecimento dos resultados. Quando existe, a comunicação é bilateral e ocorre em ambos os sentidos. Porém quando a comunicação é feita em apenas um sentido (seja pelo fato de a mensagem não chegar ao destino ou o receptor não a compreender) esta não se efetiva, pois a fonte não obtém retorno e não conhece o resultado (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007). Assim, quando a informação não dá retorno essa é considerada falha e incompleta (MATOS, 2009).

Segundo Pasquali citado por Castellanos (2011, p. 60) “La retroalimentación o feedback es el elemento clave que permite una real comunicación, donde el emisor obtiene información acerca de sí mismo y de cómo ha recibido el receptor el mensaje”.

Em relação aos componentes da comunicação RINALDII et al. (2002) os amplia mencionando além do emissor, do receptor, da mensagem e do código, o destaque ou a camuflagem (a preocupação é destacar a mensagem emitida) e o codificador-decodificador (seria o conjunto de habilidades motoras da fonte).

Já Teixeira (2007) diz que para a comunicação ocorrer, é necessário que seis elementos estejam presentes, quais sejam: emissor (é o que elabora sua ideia e a transforma em código para ser enviada ao receptor), receptor (é o que recebe a mensagem e realiza o processo de decodificação), mensagem (é o conteúdo e o objetivo da comunicação), código, canal (é o meio que leva a mensagem do emissor ao receptor) e contexto (referente).

Conhecidas as dimensões do processo de comunicação, a seguir serão abordados os meios de comunicação, fluxos e meios de análise.

2.4 MEIOS DE COMUNICAÇÃO, FLUXOS E MEIOS DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO

Segundo Veríssimo e Esperto (2008), comunicação não significa apenas o ato de falar com as pessoas, mas também, o de ouvi-las, pois se não ouvirmos de forma eficaz também não poderemos falar com as pessoas de modo eficaz, sendo necessário que exista o interesse na comunicação, bem como o intuito de respondê-la, pois "Comunicação não significa apenas a transmissão de uma mensagem, sem o desejo de originar o tipo de resposta que se procura" (VERÍSSIMO; ESPERTO, 2008, P. 4). Gagliardi (2009, p. 35) partilha do mesmo entendimento ao dizer que "A comunicação entre os seres humanos está intimamente ligada à capacidade de elaboração e transmissão de mensagens produtoras de sentidos que lhes possam interessar".

Assim, a comunicação faz parte da vida das pessoas seja pela escrita, oralmente, fazendo gestos, por meio de pensamentos, intenções ou pontos de vista, ficando calados ou fazendo e dizendo algo (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

Verifica-se, então, que comunicação "é um processo de diálogo, de emissão e recepção contínua de mensagens, as quais devem ser as mais adequadas possíveis, buscando o entendimento de todas as partes envolvidas no processo" (FORMENTINI, 2009, p. 21), portanto:

"A comunicação está imersa em um contexto que envolve identidade institucional e dos indivíduos, relações de interdependência e poder, redes e fluxos de informação dentre outros elementos que formam em uma lógica dinâmica e complexa. As funções atribuídas à comunicação estão associadas à troca de informações, à divulgação, à organização das ações, à cultura e à relações interpessoais." (RIBEIRO; SILVA; CURVELLO, 2012 e 2013, p.2 e 3).

A comunicação organizacional nas empresas é tida como dinâmica por Gonçalves; Ramos; Santos (2009), pois as organizações se relacionam com o meio ambiente e seus integrantes se ligam entre si, podendo hoje "ser vista pelas organizações como um recurso importante que possibilita o seu funcionamento. Sem comunicação, a organização provavelmente não conseguiria sobreviver" (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 40).

Logo, percebe-se que o ato comunicativo é complexo e isto pode ser verificado nas barreiras, redes, fluxos, meios, níveis de análise, modalidades comunicacionais (KUNSCH, 2002).

Um bom diálogo nas organizações é primordial para que sejam consolidados bons relacionamentos, necessitando ser feito de forma profissional e estratégica, tendo em vista que

o que está em jogo é a identidade de uma empresa (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 41), além de ser imprescindível para o alcance dos objetivos das organizações e por meio deste há uma verdadeira integração de ideias. “Desta forma, reforça-se a comunicação como uma ferramenta de primordial relevância para alavancar a eficácia e produtividade das organizações” (FIÚZA; KILIMNIK, 2004, p. 2).

A comunicação é necessária para a efetiva realização das tarefas pelas pessoas, para um efetivo *feedback* a respeito de seu desempenho, sendo essencial para uma boa administração. Assim sendo, a comunicação como uma atividade gerencial tem dois propósitos: disponibilizar informação da forma o mais clara possível para que as pessoas possam realizar suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias de forma a fazer as pessoas alcançarem motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007).

Sem comunicabilidade as organizações não seriam mantidas e é através desta que há disseminação do conhecimento, melhor processo decisório, produtivo, de negócios e de orientação e motivação dos colaboradores.

Após a demonstração da importância da comunicação acima relatada, segue o assunto a ser efetivamente tratado nesse tópico.

Em relação aos meios de comunicação nas instituições estes podem ser: orais (como conversas, reuniões, telefones, rádios); escritos (como cartas, circulares, boletins, relatórios); pictográficos (mapas, fotografias); escrito-pictográficos (cartazes, diplomas); simbólicos (bandeiras, sirenes); audiovisuais (vídeos institucionais, treinamentos); telemáticos (intranet, correio eletrônico, terminais de computador, telefones celulares) (KUNSCH, 2002).

Quanto ao fluxo de comunicação, nas organizações este ocorre em todas as direções e sentidos e seu sistema flui por meio de duas redes: a formal (permite que as informações circulem segundo os fluxos indicados no organograma e evitam ou minimizam certos problemas que podem ser criados pelos canais informais de comunicação relacionando-se “com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações”) e a informal (resulta das relações sociais entre as pessoas. São exemplos deste tipo de rede “a conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores, sem o controle da direção administrativa”) (KUNSCH, 2002, p. 83-84).

Em outros termos, a formal é a realizada por meios rígidos, por exemplo, através de memorandos, atas, circulares seguindo o fluxo determinado pela estrutura organizacional, ou seja, é a comunicação descendente, ascendente, lateral e diagonal, sendo uma comunicação

legitimada pelo poder burocrático. Já a informal é realizada através de um contato telefônico, um e-mail, entre os próprios funcionários através da rádio-corredor e é tida como a comunicação que divulga o clima organizacional e de como as pessoas reagem aos processos de mudança, comportando as manifestações espontâneas dos funcionários que demonstram os fatores sociológicos psicológicos existentes na coletividade (BERALDO, 1996; BELTRANDI; BIGNETTI, 2009; ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

As duas redes de comunicação são existentes nas empresas, mas “Infelizmente [...] é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano” (MATOS, 2009, p. 17).

Existem basicamente quatro tipos de fluxos de comunicação em uma organização, quais sejam:

- Comunicação descendente: é aquela em que “a mensagem parte do superior ao subordinado” (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 41), logo dos ocupantes dos cargos de chefias até os que fazem parte do nível operacional, servindo de informação e orientação ao desempenho das funções dos trabalhadores (FONTES, 2005). Caracteriza-se como comunicação administrativa oficial (KUNSCH, 2002), pois “informam sobre normas, procedimentos, métodos e processos”, além de responder “pelo clima organizacional utilizando instrumentos e ações para construir o comprometimento dos funcionários com as atividades que exercem” (FONTES, 2005, p. 17) e esta apresenta algumas funções e problemas como:

“As suas funções são: enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia; proporcionar os membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados; e facilitar um resumo do trabalho realizado e doutrinar os empregados para que reconhecem os objetivos da organização. Os problemas que se encontram na comunicação descendente são os que muitas organizações saturam nos canais de comunicação descendente sobrecarregando de mensagens dando como resultados ordem que podem confundir e frustrar os subordinados.” (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008, P. 6).

- Comunicação ascendente: ocorre “a partir do momento em que subordinados emitem informações aos seus superiores” (GONÇALVES, RAMOS, SANTOS, 2009, p. 41), em outras palavras, é aquela que parte do nível operacional até os altos escalões (FONTES, 2005), dependendo a intensidade desse fluxo da filosofia e da política de cada empresa (KUNSCH, 2002), sendo considerada por Abbade; Mattana; Noro (2008) como uma comunicação difícil. Neste tipo de comunicação:

“O propósito é fazer chegar aos responsáveis uma informação geral sobre o pessoal da empresa no sentido mais amplo, isto é institucionalizar causas adequadas que incidem em informar até aos níveis superiores. As suas funções são: proporcionar aos diretores o *feedback* necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização; ser uma fonte primária de retorno informativo para direção que permite determinar a efetividade da sua comunicação descendente; e aliviar as tensões ao permitir aos empregados de nível inferior compartilhar informação relevantes com seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos.” (ABBADÉ; MATTANA; NORO, 2008, P. 6-7).

Conforme Fontes (2005) são poucas as vias que movimentam as informações nesse fluxo e:

“A mais evidente é a cadeia humana formada por uma pessoa que fala para outra pessoa. Para ilustrar, vamos criar um exemplo de processo de manutenção de aeronaves: o mecânico fala para o encarregado, o encarregado fala com o inspetor, o inspetor irá comunicar a engenharia, onde também poderá haver fluxo ascendente. Para que essa cadeia de comunicação funcione é preciso que todos que dela façam parte sejam bons ouvintes.” (FONTES, 2005, p. 18).

Ainda segundo Fontes (2005), com a comunicação ascendente podem ser elaboradas sugestões de melhorias, pesquisas de clima organizacional, relatórios, ajuda no desenvolvimento de novas ideias, comunicação descendente facilitada, entre outros. “Esse fluxo permite que se conheça como o trabalho está desenvolvendo-se, as realizações, os problemas e as atitudes dos funcionários.” (FONTES, 2005, p. 18) e sua eficácia “depende também dos subordinados.” (FONTES, 2005, p. 22).

- Comunicação horizontal ou lateral: é aquela que ocorre entre pessoas que estão no mesmo nível hierárquico, logo com atribuições equivalentes (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS (2009); ABBADÉ; MATTANA; NORO (2008)) e que podem ser integrantes de uma mesma equipe de trabalho ou inclusive de departamentos diversos (HERINGER, 2003; FONTES, 2005). Apresenta como funções a facilitação das coordenações de tarefas, o desenvolvimento de relações interpessoais entre os membros das organizações (ABBADÉ; MATTANA; NORO, 2008) e a solução de problemas sem ser necessária a intermediação de um superior comum, além de permitir partilhar informações e conhecimentos (FONTES, 2005), proporcionando otimização de recursos e desempenho (KUNSCH, 2002).
- Comunicação informal: é aquela que ocorre de forma natural através de rumores, a chamada rádio-corredor (HERINGER, 2003) não considerando a hierarquia da organização divulgando boatos sobre remuneração, promoções, mudanças. É necessário que os gestores sejam atentos sobre as notícias que circulam para desmentir

informações sem fundamento ou esclarecer informações deturpadas (FONTES, 2005). Kunsch (2002) diz que nas organizações informais acontece o fluxo circular que ocorre em todos os níveis e favorece a efetividade no trabalho.

Segundo Veríssimo; Esperto (2008), a comunicação informal pode ocorrer de quatro formas distintas: entre duas pessoas (transferência de informação de pessoa a pessoa); através de bisbilhotice (transferência de informação pessoalmente e em rede); ao acaso (disseminação de informação ao acaso sem a preocupação de quem a recebe); em cachos (o emissor seleciona o receptor).

Nas organizações pode se observar que existem grupos informais de trabalho nos quais as pessoas se identificam umas com as outras e melhor trabalham em equipe, além de grupos de interesses que são compostos por pessoas que possuem interesses e conhecimentos em comum (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

Verifica-se que a comunicação informal nas organizações passa a ter grande valor, pois:

“Ultrapassa a condição de simples instrumento gerencial para a transmissão de ordens para tornar-se uma área estratégica e para alcançar a função de construção de um universo simbólico que, em conjunto com as políticas administrativas de recursos humanos, aproxima e integra os variados públicos aos objetivos e princípios da organização.” (GOMES; SANTOS; RODRÍGUEZ, 2012, P. 7-8).

Na visão de Beltrandi; Bignetti (2009), a comunicação informal nas organizações é um canal de comunicação com grande poder e utilidade, tendo em vista a agilidade na transmissão de informações, envolvimento de um conjunto de pessoas e menor possibilidade de distorção das informações pela existência de um maior *feedback* nas redes informais, além de menor dessemelhança de status entre os comunicadores informais e maior redundância da mensagem. Esse pensamento é corroborado por Heringer (2003, p. 6) ao falar sobre a rapidez proporcionada pelas redes de boatos que “costumam ser muito mais rápidas do que os canais formais de comunicação, porque não consideram a hierarquia e a autoridade, ligando os membros da organização em qualquer direção – horizontal, vertical ou diagonal”.

Kunsch (2002) fala também sobre outro fluxo comunicativo, o transversal ou longitudinal no qual a comunicação se dá em todas as direções existindo nas organizações com gestão participativa.

Além dos fluxos, em estudos sobre comunicabilidade é importante falar sobre os níveis da análise da comunicação, quais sejam: intrapessoal (a preocupação é com o que se passa dentro das pessoas ao receberem informações), interpessoal (como as pessoas se afetam,

se controlam e se regulam), organizacional (trata das redes de sistemas de dados e fluxos que ligam os integrantes da organização e esta com o ambiente) e tecnológico (o foco é nos equipamentos mecânicos e eletrônicos que produzem, armazenam e distribuem informação) (KUNSCH, 2002).

Pensamento em parte semelhante ao de Kunsch é expresso por Beltrandi; Bignetti (2009) que ao visualizarem uma organização como uma pirâmide delineiam vários níveis de comunicação como a intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos e multigrupos.

Percebe-se que o tema em estudo é amplo e complexo, pois depende de variáveis que muitas vezes não são controláveis, levando a inúmeras barreiras no processo comunicativo, conforme será descrito no tópico a seguir.

2.5 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Para Silva; Nascimento; Nogueira (2007, p. 4) “as barreiras à comunicação são as restrições e limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino”.

As falhas nos processos comunicativos geram problemas às empresas e as barreiras ocorrem quando não há o estabelecimento de comunicação corretamente, ou quando esta se estabelece mal entre duas pessoas ou grupos (RINALDII et al., 2002).

Em outras palavras, “as barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem interpretada sejam diferentes entre si” (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007, p. 4).

Existem diversos fatores que podem prejudicar a comunicação como: hábitos arraigados, situações psicológicas, mitos, generalizações e frustrações (MATOS, 2009, p. 25). Percebe-se, pois, conforme Matos (2009), que a comunicação tem o poder de motivar ou desmotivar as pessoas e os grupos, exercendo papel fundamental sobre estas e indiretamente sobre as organizações.

Por exemplo, quando a comunicação não é clara, ou partes dela, as pessoas tendem a se sentir abandonadas o que as desmotiva e produz atitudes negativas nestas o que pode levar a problemas na comunicação, já que "a percepção é o filtro da comunicação - a compreensão mútua só se dá quando somos capazes de compreender as diferentes percepções" (MATOS, 2009, p. 25). É necessário que as instituições estimulem o diálogo para que as pessoas melhor se relacionem nestas e o fluxo de informação corra normalmente (FIÚZA, KILIMNIK, 2004,

p. 6), diminuindo os riscos de deturpação de informação pelos funcionários descontentes com a empresa.

Uhlmann (2002) diz que as tecnologias da informação, desde o século XX, tornaram-se uma ferramenta estratégica extremamente necessária à competitividade das organizações, e, dentre suas funções, levaram a um incremento na eficiência tendo em vista que trouxeram consigo volume, velocidade, distância, armazenamento e recuperação das informações. A informação com representação linear não consegue reproduzir a complexidade do processo, sua simultaneidade, e contínua inter-relação. Não basta existir uma fonte, uma informação. É necessário ocorrer uma ação que se traduz num processo de contextualização da informação pela mídia. Com a tecnologia as barreiras à comunicação tornaram-se mais visíveis. Para Persona (2005), a tecnologia ajuda, mas o processo de inovação e de gestão eficaz depende das pessoas que na era da informação se tornam uma central de comunicação multimídia.

Mário Persona conhecido palestrante sobre, dentre outros temas, a comunicação, em entrevista realizada em 2005 à revista Anave destaca duas principais barreiras para melhorar o relacionamento interno nas organizações, a barreira cultural e a da tecnologia. Ele destaca também que “a comunicação ainda é uma falha grave na maioria das empresas, e isso nem sempre ocorre por falta de ferramentas” e ainda “para ser eficaz, precisa levar em consideração diversos aspectos, como cultura, nível social, contexto, meio e todas as formas de ruído existentes no processo” (PERSONA, 2005).

Verifica-se que as tecnologias nas organizações têm um lado positivo e um negativo, pois geram impactos na vida das pessoas “e na sociedade de uma forma geral. [...] o comprometimento da administração superior é fundamental, sobretudo na gestão de política da organização” (VIEIRA, 2004, p. 24) sendo que,

“De um modo geral, as tecnologias contemporâneas têm sido amplamente adotadas pelas organizações. São os *sites* institucionais, por meio dos *e-mails*, da *Intranet*, que se refere a uma rede interna para comunicação entre os funcionários; *blogs* corporativos, que são páginas pessoais e/ou grupais disponibilizadas na rede, tendo o formato de uma publicação *on-line*; ouvidorias virtuais, identificadas pelas expressões “fale conosco”, “ouvidoria”, “contato”. Essas ferramentas estão facilitando os processos de comunicação nas organizações, tanto interna quanto externamente.” (FORMENTINI, 2009, p. 52).

Matos (2009) diz que falta comunicação na era da informação, pois mesmo com o advento da internet falta flexibilidade e abertura para o diálogo. Isso pode ser fruto da educação, pois as escolas não educam as pessoas para se comunicarem plenamente, ou seja, desenvolver o falar, ouvir e dar *feedback*.

A tecnologia permite que se converse virtualmente com várias pessoas através da intranet, e-mails, blog (MATOS, 2009), mas muitas vezes não permite compartilhar informações com pessoas próximas, tornando as relações superficiais.

Kunsch (2002) diz que na comunicação existem barreiras gerais e específicas. Dentre as gerais existem as mecânicas ou físicas (relaciona-se aos aparelhos de transmissão como barulho); fisiológicas (problemas genéticos ou de malformação); semânticas (uso de linguagem não comum) e psicológicas (relacionadas às crenças, valores, atitudes e cultura dos indivíduos). Dentre as específicas, a referida autora cita as existentes no ambiente organizacional que são: as pessoas (que podem facilitar ou dificultar as comunicações); as barreiras administrativas burocráticas (como as organizações atuam e processam suas informações. Thayer citado por Kunsch (p. 75) cita quatro dessas barreiras, quais sejam, a distância física, a especialização das funções-tarefa, as relações de poder, autoridade e status, e a posse de informações); excesso de informações (a falta de seleção e de prioridades confunde as pessoas interferindo na comunicação eficaz) e comunicações incompletas e parciais (há fragmentação, distorção e dúvida nas informações).

Kunsch (2002) cita ainda como barreiras a audição seletiva (bloqueio de informações contrárias às percepções preconcebidas e tidas por verdadeiras pelas pessoas); juízos de valor (o que o receptor pensa do comunicador); credibilidade da fonte (o que as pessoas pensam das outras acaba por afetar o processo de comunicação); filtragem (escondem-se informações desfavoráveis); níveis hierárquicos distintos (quem está no nível inferior pode se sentir ameaçado por quem está em um nível superior); pressão de tempo (não permite encontros entre chefes e subordinados), além da sobrecarga de informações.

As barreiras citadas por Rinaldii (2002) são: a filtragem (apenas partes da mensagem são recebidas); o bloqueio (a comunicação é interrompida, pois a mensagem não é captada); o ruído (a mensagem é deturpada ou mal entendida) e para Silva; Nascimento; Nogueira (2007, p. 4) “o sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também sofrer ruídos, interferências, vazamentos e ainda ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e muitas vezes, desviada”.

Quanto mais pessoas se envolvem no processo comunicativo, maior é a quantidade de barreiras a serem transpostas, conforme diz Castellanos,

“Si se toma siempre la perspectiva desde el punto de vista del emisor (quien es el que inicia el proceso comunicativo) se puede deducir que la barrera comunicacional crece a medida que aumenta la cantidad de personas inmersas en el acto comunicativo, el ruido comunicacional afecta directamente al canal que sirve para la

transmisión de mensajes, haciendo imposible la comunicación sin la ayuda de canales artificiales.” (CASTELLANOS, 2011, p. 58-59).

Conforme detalhado anteriormente existem muitas barreiras e dentre estas, o ruído que deriva do fato de que a informação é percebida de forma diferente pelo receptor, pois é condicionada pela individualidade, pelas diferenças físicas, psíquicas e cognitivas que o caracterizam (Uhlmann, 2002), o qual pode ou não ser intencional e pode ser favorável dependendo da conveniência do falante ou do ouvinte. A informação ambígua é a que contém ruídos (GOMES; SANTOS; RODRÍGUEZ, 2012). Alguns exemplos de ruídos são:

"o emissor não organiza suas idéias de forma clara levando ao não-entendimento da mensagem por parte do receptor"; "o emissor não está suficientemente atento e concentrado para receber a mensagem, gerando mal-entendidos"; "o emissor ou o receptor não tem o domínio completo do código utilizado"; "o canal sofre interferências, impossibilitando a perfeita transmissão da mensagem"; "o emissor e o receptor tem percepções diferentes do contexto da comunicação, ou o receptor o desconhece" (TEIXEIRA, 2007, p. 14-15).

Outra barreira é o julgamento de pertinência da informação pelo receptor, tendo em vista que se este não considera a informação que lhe é passada pertinente ele irá não ouvir com a devida atenção podendo entender a informação de forma errônea (Uhlmann, 2002).

Outros autores falam sobre as barreiras. Amorim; Abib (2010, p.6), por exemplo, destacam três principais problemas que atrapalham o fluxo de comunicação organizacional, quais sejam: “a omissão está diretamente ligada ao acesso às informações que são utilizadas no cotidiano das organizações durante o desempenho das atividades”; “a distorção está relacionada à clareza com que a informação é transmitida e compreendida pelos eventuais receptores das mensagens, ou seja, se existe o compartilhamento ou alinhamento das interpretações dos agentes envolvidos na comunicação”; a confiança na fonte que emite a informação afeta a comunicação, tendo em vista que se relaciona com a questão “de credibilidade que os receptores das mensagens atribuem a informação recebida”.

Já Fontes (2005) destaca que as diferenças de percepções, valores, experiências e padrões entre emissor e receptor são dificuldades encontradas na comunicação e que as pessoas devem estar atentas para identificar barreiras ou ruídos na comunicação e corrigir estes. Discute, ainda, sobre alguns problemas que afetam a comunicação como: a sobrecarga de informações (ocorre pela exposição de informações em excesso, principalmente nos níveis hierárquicos superiores, em especial com as redes informatizadas, que, por exemplo, diante do excesso de e-mails não permite a elaboração de respostas a todos o que gera a sensação de desprezo e desconsideração em quem enviou as mensagens); o preconceito (funciona como um filtro prejudicando a habilidade auditiva, através do qual não dá a outra pessoa chance de

falar, pois o receptor da mensagem descarta ou ignora o que ouve) e a desconfiança (quanto maior a credibilidade atribuída ao emissor maior o grau de confiança que o receptor tem na mensagem e maior é a confiança quanto melhor é o relacionamento entre as pessoas).

Sobre a questão de confiança Fontes (2005) fala que as pessoas devem ser verdadeiras e transparentes, sempre abertas a ouvir o outro sem arrogância e pretensão de possuir sempre razão. Diz que pode se estabelecer desconfiança quando não há apoio e integridade. Muitas vezes, pelo fato de os subordinados não confiarem em seus superiores eles não transmitem informações desagradáveis ou que mostram erros e falhas fato este considerado negativo, pois muitos problemas que poderiam ser diagnosticados e resolvidos acabam não o sendo.

Este tópico abordou sobre as inúmeras barreiras existentes na comunicação demonstrando que as organizações devem dar atenção à área da comunicação, devendo até se tornar uma área estratégica, para que sobrevivam no mercado. A seguir, nesta monografia, será discutido sobre a importância da comunicação interna nas organizações.

2.6 A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA

Nas empresas existem os públicos interno e externo. Gagliardi (2009) lista como público interno (p. 66) “a alta administração, a diretoria, os colaboradores (funcionários), que são os indivíduos ligados à organização por relações funcionais oficializadas, ou seja, que possuem contrato e a carteira de trabalho assinada pela empresa” e como público externo (p. 67) “comunidade, grupos organizados, sindicatos, entidades representativas da comunidade e sociedade, poder público, escolas, igrejas, imprensa em geral, concorrente e consumidores, etc.”.

É importante que as pessoas, tanto na vida pessoal quanto dentro das organizações, não se considerem donas de um saber absoluto. Todas devem estar sempre atentas a escutar os outros para aprender e poder melhor se comunicar. Neste sentido, Raslan (2009) diz que:

“de nada vale a informação se o indivíduo sempre pensar que sabe mais do que o outro, ou pensar que a mensagem não pode ser transmitida para o outro porque tem medo que o seu concorrente utilize e destaque mais do que ele mesmo. É preciso utilizar do saber do outro para acrescentar as suas teorias e assim conseguir a melhor alternativa para o sucesso.” (RASLAN, 2009, P. 28-29).

Conforme Anna (2010) a comunicação corporativa interna é um fator de suma importância tanto para as organizações, como para o relacionamento interpessoal entre as pessoas, apresentando como função tanto na visão de Anna (2010) quanto de Beraldo (1996)

informar e motivar todos os integrantes da organização, em todos os níveis hierárquicos, para que todos contribuam no alcance dos objetivos, metas e do sucesso da empresa devendo:

“promover a liberdade e a abertura comunicacional, além de proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite a integração entre funcionários e setores, justamente porque o funcionário é um porta-voz da organização e influi diretamente na imagem e conceito da empresa.” (ANNA, 2010, p. 2).

Essa visão é compartilhada por Pessoni; Portugal (2011, p.5) ao falarem que a comunicação interna se torna relevante na comunicação corporativa, pois influencia os próprios resultados da corporação, devendo os colaboradores ser motivados a trabalhar pelas metas da organização. Para tal eles precisam se sentir parte daquela organização.

Beraldo (1996) diz que a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, pois é fundamental para os resultados do negócio, é um fator que humaniza as relações de trabalho, além de ser responsável por consolidar a identidade da organização junto aos seus públicos.

Persona (2005) afirma que a comunicação interna “é um ato de ajuda que levará seu colaborador a compreender melhor o papel de cada um na equipe e na empresa, tornando-se motivado e se transformando também em instrumento de motivação dos colegas”.

Nas organizações é essencial o comprometimento dos funcionários para o alcance do sucesso e a comunicação é vista como um fator fundamental para o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da instituição. Diante do atual ambiente em que tudo ocorre com rapidez, para que as respostas sejam rápidas é necessário que as pessoas sejam capazes de tomar decisões e isto ocorre através do empowerment filosofia que só funciona se os funcionários estão conscientes dos objetivos da organização. Nesta visão a comunicação burocratizada que é aquela realizada por meio de memorandos, circulares, atas e comunicados, vem sendo menos usada nas organizações que buscam novas soluções para que as informações certas sejam divulgadas por meios que despertem o interesse dos funcionários não sendo necessária a abolição de meios consagrados como jornais internos, murais, revistas e reuniões. Isso vem ocorrendo em função da celeridade exigida pelas instituições (BERALDO, 1996).

Mesmo que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno seu impacto e eficiência serão limitados se os funcionários não ajudarem na circulação das informações e dos conhecimentos. Assim, para que ocorra uma comunicação eficiente nas organizações é necessária à sensibilização de todos os integrantes de uma empresa os quais devem ser responsáveis pela comunicação (BERALDO, 1996).

A comunicação, pois, é fundamental nas relações entre as pessoas e “dentro das organizações, [...] ganha proporções bem maiores, pois a comunicação coordena ações e emoções que permite a existência da organização” (ANNA, 2010, p. 2). Conforme Gaudêncio (1986) citado por Anna (2010, p.3):

“a comunicação organizacional é composta pelas áreas de comunicação cultural que está ligada diretamente à cultura da empresa, a coletiva que se relaciona aos públicos internos e externos, pelo sistema de informação que trata, armazena dissemina em todo o sistema organizacional e por último inclui a comunicação administrativa reconhecida como a burocrática que ocorre internamente que é a comunicação social.” (ANNA, 2010, p. 3).

No estabelecimento de um plano de comunicação interna em uma empresa necessita-se escolher os meios comunicacionais que vão ser utilizados, por exemplo, o jornal interno, a caixa de sugestões, o inquérito de opiniões ou entrevistas, a Internet ou teleconferência. A escolha dos meios deve ser adequada às características da empresa e dos seus funcionários (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

As organizações devem, em relação às modalidades de comunicação, escolher os meios para que esta se processe seja a comunicação escrita, a face a face, por meio de áudio e a mediada por meios eletrônicos (VERÍSSIMO; ESPERTO, 2008), visando não apenas comunicar mais, mas comunicar melhor levando à solidificação dos relacionamentos com os públicos de interesses interno e externo das empresas (GAGLIARDI, 2009).

Em relação aos meios eletrônicos, a comunicação digital apresenta sistemas de representação como: “e-mail marketing, fóruns, interfaces gráficas [...], intranets, portais corporativos” (CORRÊA, 2005, p. 108) os quais vêm sendo bastante utilizados nas organizações, passando as tecnologias da comunicação “a fazer parte da vida organizacional de forma impactante, criando inúmeras formas de se relacionar com os públicos, tanto interno quanto externo” (FORMENTINI, 2009, p. 42), ou seja, a comunicação opera-se em grupos.

Segundo Raslan (2009) através da comunicação podem ser delimitados públicos. Para que funcionários e clientes (grupos) melhor entendam a mensagem transmitida, é importante que seja esboçado o melhor caminho. O processo de gerar a informação por um grupo nada mais é do que comunicação a qual, no contexto do trabalho, diz respeito à informação descritiva e avaliativa sobre a tarefa que deve ser executada (VERÍSSIMO; ESPERTO, 2008).

Verifica-se que a comunicação é necessária para conscientizar e conhecer as necessidades do público interno ajudando-os nos processos de mudanças. O público interno deve ser considerado prioritário pelas organizações, sendo o primeiro a ser informado através da própria empresa e não por meio da mídia (BERALDO, 1996).

A seguir serão discutidos subtópicos de grande importância para as organizações, uma vez que tratam da relação da comunicação com a gestão organizacional.

2.7 RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Nessa etapa serão descritas a relação existente entre a comunicação e as seguintes variáveis ligadas à gestão organizacional: a estratégia, a cultura e o clima organizacionais, a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.

2.7.1 Relação da comunicação com a estratégia

Vários fatores influenciam uma melhor compreensão e efetividade da comunicação nas instituições, como “o ambiente, a tecnologia, o midiático, o humano, o objetivo e a estratégia” (RASLAN, 2009, p. 52), devendo as empresas dar maior atenção aos mesmos.

A área estratégica, pois, vem ganhando destaque nas organizações e a comunicação também têm sua relação com a estratégia. Quando as empresas buscam alcançar efetividade em suas ações comunicativas elas devem fazer uso da comunicação estratégica, logo para que se tenha efetividade é necessário o ato de comunicar (RASLAN, 2009). Para Daft (1999) apud Raslan (2009, p. 49) a efetividade existe,

“quando o indivíduo tem capacidade de atingir objetivos traçados utilizando de maneira adequada os recursos disponíveis, ou seja, é a capacidade de ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo: eficaz alcançando os objetivos; eficiente usando corretamente os recursos disponíveis. A busca da efetividade tende a ser, para as organizações e indivíduos, uma referência para os processos de avaliação de desempenho.” (RASLAN, 2009, p. 49).

Para Cardoso (2006, p. 12), “A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização”, assim a comunicação torna-se função de toda a organização e devido a sua ligação com a estratégia “ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2006, p. 6).

É necessário planejamento, gestão e gerenciamento para que ocorra a comunicação estratégica, pois pressupõe alcançar metas de curto e de longo prazo, além de constante

avaliação dos processos e resultados, bem como saber claramente o objetivo da comunicação na organização. A comunicação necessita orientar a instituição visando seu crescimento e desenvolvimento (FORMENTINI, 2009).

Cardoso (2006, p. 50) corrobora a frase acima ao dizer que “a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa [...] visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico” funcionando de forma a propagar os objetivos e valores culturais da empresa para seus públicos tanto interno quanto externo (CARDOSO, 2006) e isso leva a instituição ao seu crescimento. A comunicação, pois,

“parece ser uma dimensão chave para a gestão da estratégia nas organizações. Diversos estudos em estratégia organizacional destacam a relevância da comunicação nos processos de construção das estratégias. Entre eles, podemos mencionar os trabalhos de Ansoff e McDonnel (1993) e de Mintzberg (2004) e, mais recentemente, os estudos alinhados com a corrente de pesquisa reconhecida como *Strategy as Practice*, ou Estratégia como Prática, à qual podemos vincular os estudos de Whittington (2004) e de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).” (GOMES, 2011, p.2).

Quando se fala em traçar o melhor caminho da comunicação em organizações pensa-se em estratégia que possibilitará maior participação das pessoas, conforme segue:

“Se a estratégia de comunicação for utilitária, limitada, eminentemente instrumental, exclusivamente descendente, as pessoas não se reconhecerão mais aí e darão pouco ou o mínimo de si mesmas. Se, ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá chance de engajamento e participação.” (CARDOSO, 2006, p. 19).

Logo, no contexto organizacional a comunicação é vista como estratégia, servindo de defesa na competição entre empresas, vez que consideram atitudes, ações, atividades e os saberes da população. A comunicação estratégica se torna simples ao se conhecer o que se pretende divulgar, pois o administrador tem que delimitar bem o ambiente e a estrutura organizacional, de forma a utilizar tais conhecimentos para que possa entrar no desafio com outras empresas de posse da mensagem correta (RASLAN, 2009).

A cultura também tem seu papel na gestão organizacional e se relaciona com a comunicação conforme será discutido abaixo.

2.7.2 Relação da comunicação com a cultura organizacional

Conforme RASLAN (2009, p.34) “A comunicação vem de um sistema cultural já pré-estabelecido [...]. É uma forma de interação atribuída a uma ação individual, a uma autorenovação e que surge dos sistemas sociais”, sendo que “A cultura construída nestes

locais, que as organizações estão inseridas, deve ser considerada e vivenciada, uma vez que existe toda uma expressão simbólica identificada nesta cultura.” (RASLAN, 2009, p. 28).

A cultura organizacional, então, deve estimular transparência, confiança, cooperação, compartilhamento de informações entre todos os níveis e sentidos. A consciência comunicativa tem por base cinco pilares:

“informação compartilhada e integrada, através da disposição para troca de informações e integração dos envolvidos a partir de metas e ações convergentes; pertencimento, isto é, um sentimento de ligação com a organização, que estimula a participação e a cooperação; empoderamento, através da formação de indivíduos capazes de refletir, compreender, decidir, avaliar e transformar a realidade; autonomia, a partir do estímulo à liberdade de pensamento e ação; governança, envolvendo o reconhecimento de que todos os funcionários são responsáveis pela comunicação organizacional” (GOMES, 2011, p. 8-9).

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento (aquilo que se vê, ouve e sente quando em contato com a organização), crenças e valores (neste se encontram as justificativas usadas pela empresa para sustentar suas estratégias), além de componentes visíveis ou ocultos (OLIVEIRA, 2009; WIKIPEDIA, 2013).

Para Cardoso (2006), a prática comunicativa existe em todas as organizações, mesmo que os processos de comunicação não sejam institucionalizados, estando ligada às formas de significar, estimar e expressar uma organização, o que demonstra a relação entre a comunicação e a construção da cultura organizacional.

A comunicação tem papel fundamental na geração de aprendizado e na construção da cultura organizacional. Segundo Marchiori (2002) citada por Oliveira (2009, p. 49) “é pelo diálogo que acontecem o compartilhamento e a legitimação dos sentidos, superando a simples transmissão de informações e elementos e tornando o relacionamento imprescindível na formação da cultura de uma organização” e “A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização. Desta forma, terá maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.” (BERALDO, 1996, p. 29).

Assim, a cultura organizacional não é estática, sofrendo mudanças de acordo com a forma de gerenciamento e a comunicação possibilita compreender o comportamento e a cultura organizacional, além de aumentar a força competitiva das empresas (VIEIRA, 2004).

"Apesar de intangível, a comunicação é uma das bases concretas que expressam a maneira de ser da empresa e, por isso, tem muito a ver com a sua cultura. A cultura empresarial forma-se aos poucos, com comunicação e informação" (MATOS, 2009, p. xxxviii). As empresas devem promover cidadania e isso começa com uma política de abertura

para a comunicação, participação, troca de ideias e opiniões.

Além disso, a empresa influencia a qualidade de vida e comportamentos e atitudes dos colaboradores e estes influenciam a cultura empresarial e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (MATOS, 2009).

A cultura influencia e determina qual o tipo, a forma e os veículos de comunicação a ser utilizados em uma organização. Conhecer a cultura é necessário já que aumenta a efetividade dos negócios, além de ajudar a definir quais são as melhores formas de atingir eficientemente o público interno. A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por uma equipe para solução de problemas, funciona como elemento de comunicação e consenso; se expressa através de símbolos e comportamentos; influencia na forma como os negócios são conduzidos; é essencial na transmissão da cultura entre os elementos do grupo (BERALDO, 1996).

Assim, a comunicação interna não mais se resume à elaboração de memorandos, publicações e transmissões e sim promover a mudança organizacional e o desenvolvimento de uma cultura corporativa (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

Segue descrição resumida sobre a relação da comunicação com o clima organizacional que é uma das variáveis que interferem na gestão organizacional.

2.7.3 Relação da comunicação com o clima organizacional

A forma como as pessoas se comunicam dentro das organizações tem influência direta na definição da cultura e do clima organizacional. A maneira como os integrantes das empresas se identificam com estas irá influenciar o clima organizacional o qual sofre influência com a comunicação, seja ela formal ou informal, pois se for predominantemente formal a empresa terá um clima sério e respeitador, mas se há comunicação informal existem muitas conversas paralelas, fofocas levando a um clima não muito bom em que as pessoas falam dos outros, ocorrendo atritos e insatisfação (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

“O clima organizacional se explica com a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. A maneira com que os funcionários se comportam e como se sentem dentro da mesma. O clima pode ser positivo e favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio).” (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008, P. 3).

Logo, existe uma relação entre clima organizacional e comunicação interna nas instituições. Influenciam no clima organizacional, no cumprimento das atividades e na

satisfação das pessoas o fluxo de informações, a gestão empresarial e a comunicação informal e formal (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

A importância da comunicação no clima organizacional é bem retratada no trecho a seguir:

“Como a comunicação é usada não só para transmitir informações, mas para fazer a cabeça e influenciar as pessoas, acaba ajudando no clima de trabalho. É preciso saber escutar, no caso da gerência, é essencial escutar tanto os funcionários quanto os clientes, e também saber falar no momento certo. É necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho” (AKTOUF, 1996, p. 21 apud ABBADE; MATTANA; NORO, 2008, P. 8).

Assim, como já dito anteriormente, é importante saber escutar. A comunicação formal e informal também tem seus papéis na formação do clima organizacional, sendo necessário que nas empresas os gerentes passem a:

“prestar atenção nos canais de comunicação (formal e informal) e nas comunicações abertas (como o diálogo, *feedback* e aprendizado). Exemplificando, se você mantém um bom diálogo com seu chefe, seu relacionamento com ele será agradável e você sempre terá espaço para abordar assuntos oportunos. Para se manter um clima organizacional agradável é necessário que a comunicação interna seja clara e eficiente. A comunicação informal não pode prejudicar o relacionamento entre os superiores e os subordinados e o diálogo deve ser mantido com respeito e formalidade.” (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008, P. 8).

A seguir será discutido sobre a gestão do conhecimento já que este interfere na efetividade organizacional.

2.7.4 Comunicação e gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é considerada importante nas organizações atualmente e traz possibilidades de melhoria às mesmas passando as pessoas a serem vistas como o principal ativo das instituições, pois possuem conhecimento. A gestão estratégica de pessoas existe com vistas a alcançar melhores resultados organizacionais, resultante do conhecimento das pessoas aliado aos objetivos estratégicos. Para uma maior efetividade é necessário que ocorra flexibilidade produtiva, formação de redes de contato, compartilhamento do conhecimento, sendo, pois, primordial a existência de uma boa comunicação (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009).

Conforme Moresi (2001) citado por (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 47-48) a

“Gestão do Conhecimento precisa ser vista como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando sua evolução e desenvolvimento. Por isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que auxiliem a Comunicação Organizacional, tornando-a capaz de coletar, criar e desenvolver, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional”.

Percebe-se, na frase acima, que a gestão do conhecimento tem relação com a comunicação organizacional e para auxiliá-la as organizações devem fazer uso das tecnologias da informação.

As tecnologias da informação vêm sendo utilizadas nas organizações “como meio de suporte facilitando a criação, disseminação, monitoração, controle e armazenamento de informações, auxiliando também no processo de tomada de decisão dos gestores” (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 53).

Nas empresas as tecnologias da informação apoiam a gestão eficiente da informação, além de promover interatividade, troca de experiências, colaboração entre os funcionários levando a inovação, a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009).

Mas, diante do grande número de informações a que as tecnologias expõem para as pessoas é preciso saber quais delas são relevantes para o desenvolvimento de suas atividades passando as organizações a perceber a importância das informações, as quais devem ser confiáveis, ter qualidade e atender às necessidades organizacionais. Os funcionários utilizam as mais variadas informações para o desenvolvimento de suas atividades nas instituições (SILVA, 2007).

Verifica-se, então, que para uma maior efetividade das atividades desenvolvidas nas organizações os fatores comunicação, pessoas, cultura, estratégia e conhecimento são fundamentais.

Conforme Silva (2007), as competências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores passaram a ser mais valorizados pelas empresas, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua. Em um ambiente mais colaborativo, as pessoas disseminam seus conhecimentos e propiciam o desenvolvimento organizacional. As instituições procuram gerar, obter e aplicar conhecimento de forma contínua para enfrentar as mudanças e evoluções que ocorrem no mundo.

O problema apontado por Silva (2007) é que existe uma cultura, em grande parte das organizações, de que o compartilhamento de conhecimento é visto como perda de poder frente aos demais integrantes da instituição. A mudança dessa cultura é necessária para que de fato exista o compartilhamento das informações levando ao crescimento de cada indivíduo e da própria organização, além de maior relacionamento entre as pessoas. Faz-se, então, necessária uma mudança de comportamento dos integrantes de uma organização, valorizando as ideias e contribuições de cada integrante o que demonstra a importância da produção e compartilhamento do conhecimento individual para beneficiar a empresa. “Na gestão do conhecimento não basta apenas conectar as pessoas à informação, mas também, conectá-las umas as outras, porquanto maior for este vínculo entre os indivíduos, maior será a probabilidade de que o conhecimento corporativo fluirá” (SILVA, 2007, p. 6).

Nas organizações públicas, Fontes (2005) fala que o grande desafio é fazer com que seus funcionários assumam responsabilidades e iniciativas e para tal as pessoas devem ser envolvidas, comprometidas e valorizadas de forma a modificarem seus comportamentos.

Nas referidas organizações a comunicação não apenas é feita por meio de documentos oficiais como memorandos, ofícios, pareceres, mas também através do correio eletrônico o que traz o compartilhamento de conhecimentos e informações, além da quebra de barreiras hierárquicas e do isolamento de departamentos, difundindo a informação e trazendo economia aos cofres públicos e agilidade ao serviço (FONTES, 2005).

Para maior eficiência no processo comunicacional é necessário que os gestores saibam utilizar as ferramentas certas para o tipo de mensagem que se pretende partilhar. Dependendo de quem seja o receptor da mensagem, se colega, subordinado ou superior hierárquico, o canal de comunicação irá variar. O tipo de mensagem também influi nessa escolha, pois quando se pretende transferir e gerar conhecimento é preferível comunicar-se pessoalmente através do auxílio da linguagem não verbal como gestos, tom de voz e expressão facial (FONTES, 2005).

Ainda conforme Fontes (2005), tanto a informação quanto o conhecimento são os bens mais importantes da humanidade. E o conhecimento não é estático, é dinâmico e quando compartilhado tem um rápido crescimento. As empresas devem promover o desenvolvimento de uma rede de comunicação para estimular a interação entre as diversas áreas organizacionais e das pessoas o que levará à criação do conhecimento organizacional já que haverá diálogo e troca de experiências. As organizações, pois, devem estimular os seus colaboradores a partilharem seu conhecimento, fornecendo tecnologia de comunicação e

informação que incentive as pessoas a unirem-se, e discutirem sobre as melhores práticas e soluções para os problemas encontrados nas instituições.

O conhecimento humano pode ser de duas naturezas: tácito (“tem natureza subjetiva e intuitiva, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento”) (FONTES, 2005, p. 28) e explícito (“é formal e sistemático. Pode ser expresso em palavras e números como manuais de procedimentos, planilhas, fórmulas científicas ou conjunto de normas”) (FONTES, 2005, p. 28).

Conforme Fontes (2005), a socialização nada mais é do que o compartilhamento de experiências convertendo o conhecimento tácito em tácito (é aquele que não é facilmente disseminado). Já a externalização promove a conversão do conhecimento tácito em explícito e usa ferramentas da tecnologia da informação como e-mails, listas de discussão, fóruns promovendo a disseminação do conhecimento não documentado pelo indivíduo. Através da combinação são gerados novos conhecimentos utilizando a sistematização, a organização e a exploração de dados e informações. Com a internalização existe a conversão do conhecimento explícito em tácito através da aplicação de métodos e ferramentas nas tarefas dos indivíduos e das equipes os quais através do conhecimento explícito ampliam e reenquadram “seu próprio conhecimento tácito” (FONTES, 2005, p. 30).

O processo comunicativo, a mudança de relacionamento entre as pessoas e a forma de trabalho, o compartilhamento de conhecimento, a distribuição de informações são auxiliados pela intranet e pelos portais corporativos. A intranet não apenas possui a função de poucas pessoas publicarem e muitas lerem, pois estão se tornando portais corporativos nos quais todos podem publicar o que sabem colaborando com o crescimento das organizações, além de beneficiar a gestão e a disseminação do conhecimento explícito. Existem também os portais personalizados nos quais as informações são filtradas levando em conta “o papel, perfil, função, tipo de decisão que realiza” (FONTES, 2005, p. 32).

A utilização de portais corporativos deve ser mais que eficiente e rápida. É necessária a realização de “pesquisas de satisfação, relatórios estatísticos com informações sobre as páginas mais acessadas e números de visitantes, além de enquetes on-line [...] estratégias de comunicação interna [...] benefícios do Portal Corporativo para os funcionários” (FONTES, 2005, p. 32), e motivar os colaboradores a usar e alimentar o Portal.

As empresas vêm criando os chamados ambientes colaborativos, ou seja, redes dinâmicas que possibilitam o compartilhamento de informações, levando a circulação do conhecimento através de, por exemplo, “orkuts” corporativos, comunidades de prática, fóruns

de discussão o que conseqüentemente melhora os resultados organizacionais (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009).

Grupos de indivíduos se reúnem (virtualmente ou presencialmente) com a finalidade de discutir e compartilhar experiências, informações e novas ideias e integrar as pessoas, nas chamadas Comunidades de Prática. Costuma não possuir disciplina rígida, tendo como principal objetivo “facilitar a troca de conhecimento tácito, criando um ambiente de aprendizagem coletiva”. As pessoas também devem se respeitar e confiar umas nas outras (FONTES, 2005, p. 33).

Ocorre que muitas vezes as comunidades já existem, só não estão estruturadas. Nas conversas face a face e em mensagens eletrônicas há socialização de conhecimento de forma informal. Segundo Teixeira Filho (2002, p. 61) citado por Fontes (2005) o ciclo de vida das comunidades de prática apresenta sete fases, quais sejam: concepção e catalisação (problemas de preconceitos contra a ideia e disputas de poder podem surgir); conexão das pessoas (podem surgir problemas como falta de suporte para o grupo, falta de espaço próprio, seja ele físico ou virtual); compartilhamento (as pessoas podem não conhecer bem os interesses dos integrantes); construção da confiança (é necessário superar o ceticismo e o isolamento dos participantes); colaboração (os problemas podem ser o acúmulo de mensagens e o excesso de formalidades); criação do conhecimento e renovação (os integrantes da comunidade decidem se esta continua, se será dividida ou extinta) (FONTES, 2005).

Abaixo segue um quadro síntese que demonstra o papel que a comunicação possui nas dimensões estudadas anteriormente (estratégia, cultura, clima organizacional e gestão do conhecimento).

Quadro 1: Relação da comunicação com a gestão organizacional

Dimensão	Papel da comunicação
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Propagar a missão, visão, objetivos, metas e valores para o público interno; • Aumentar o engajamento e participação dos servidores na melhor prestação dos serviços quando estão inteirados das estratégias.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Expressar a cultura organizacional através de símbolos e comportamentos; • Disseminar as crenças e valores organizacionais; • Mudar a cultura de que compartilhar informações leva a perda de poder; • Ajudar a promover transparência, confiança, cooperação, compartilhamento de informações entre os integrantes da organização; • Gerar o sentimento de pertencimento (ligação com a organização) entre os servidores; • Induzir nos servidores a capacidade de reflexão, compreensão, decisão, avaliação e transformação da realidade; • Estimular a liberdade de ação dos servidores.
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Em instituições que possuem comunicação predominantemente formal o clima é agradável, porém de muita seriedade e respeito; • Quando há predomínio da comunicação informal habitualmente o clima não é

	<p>muito bom, pois costumam existir muitos boatos, desacordos e insatisfação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A comunicação quando clara e eficiente leva a um clima organizacional agradável; • Alterar a ideia de comodismo (desmotivação) dos servidores para que eles se envolvam e assumam responsabilidades e iniciativas modificando seus comportamentos.
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar, criar e desenvolver, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento em busca de mudanças no comportamento organizacional; • As tecnologias da informação auxiliam a comunicação ao promover interatividade, troca de experiências e colaboração entre os funcionários levando a inovação, a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional; • Levar a discussão sobre as melhores práticas e soluções para os problemas encontrados na organização; • Construir ambientes colaborativos ou redes dinâmicas para compartilhar informações; • Instituir “orkuts” corporativos, comunidades de prática, fóruns de discussão; • Possibilitar a quebra de barreiras hierárquicas e do isolamento de departamentos, difundindo a informação e trazendo economia aos cofres públicos e agilidade ao serviço.

Fonte: resumo realizado com base nos diversos autores utilizados no referencial teórico desta monografia.

A seguir seguem comentários sobre comunicação e desempenho organizacional outra dimensão importante na gestão organizacional.

2.7.5 Comunicação e desempenho organizacional

Através da Emenda Constitucional nº 19 de 1988 foi incluído no ordenamento jurídico brasileiro o princípio da eficiência na administração pública, passando este a ser uma obrigação, um dever (RASLAN, 2009).

Conforme Silva (2001), Motta (2005) e Moraes (2007) citados por Raslan (2009), eficiência é aquilo que é feito, é a ação direcionada para produção do melhor resultado possível com racionalização e otimização dos meios (ideia de custo-benefício), relacionando-se ao meio e eficácia é vista como resultado, alcançado da forma e no tempo certo, referindo-se ao fim, ao objetivo. Em outras palavras, “a estruturação do texto de forma clara, eficiente e sucinta corresponde à sua eficiência” (TEIXEIRA, 2007, p. 51).

Eficiência é para Rêgo (1986, p. 36) "o uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto", afirmando que o volume e o tipo da comunicação, bem como sua direção constituem o centro de processamento da eficiência organizacional e cita como exemplo que (p. 32): “muita informação (quantidade), instrumental técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento”. Para que a comunicação seja

eficaz o treinamento também possui seu papel, principalmente quando as pessoas estão iniciando em uma organização e não tem ideia sobre o trabalho.

A eficiência é afetada pela forma como se sentem os colaboradores. Se estes estão satisfeitos e interagem bem entre si a produtividade e a eficácia dos recursos da organização serão garantidas (RASLAN, 2009). "Comunicações eficientes começam nas relações humanas e pressupõem uma organização democrática e integrada" (MATOS, 2009, p. 24).

Os processos de codificação (escrita, palavra, pensamento) e decodificação (leitura, audição e pensamento) são essenciais para que o processo de comunicação seja maximizado, devendo-se ser verificados como medida inicial para análise da eficiência. Influem também as atitudes, o nível de conhecimento de comunicadores e receptores, o sistema sociocultural e a escolha de canais adequados (RÊGO, 1986, p. 39).

Já a eficácia é vista "como a segurança de que a mensagem alcançará seu propósito, sem gerar ambigüidade, multiplicidade de interpretações ou mal-entendidos" (TEIXEIRA, 2007, p. 51) e eficácia organizacional é definida por Rêgo (1986, p. 36) como "a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas".

Rêgo (1986, p. 38) diz que "uma comunicação eficaz não é [...] um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem com resultados claros e consensuais para os dois", pois emissor e receptor "podem se comportar de maneira diferente como se tivessem mensagens diferentes". Fala ainda que "A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas o resultado do encontro da comunicação podem ser desastrosos" (RÊGO, 1986, p. 38).

Segundo ORCI (*Opinion Research Corp. International*) citado por Matos (2009, p. 23), as seguintes causas impedem um sistema eficaz de informações nas organizações: critério vicioso (os altos escalões já recebem informações filtradas o que favorece a distorção dos fatos); símbolo de status (os chefes retêm informação na pretensão de se tornarem mais importantes, reforçando seu poder); não revelação de informações para obter vantagens pessoais; criação de "abismos" (existência de distância entre chefes e subordinados limitando a comunicação descendente); rivalidades interdepartamentais (divergências, mal entendimentos geram comunicações ineficientes).

Nesse processo de comunicação é necessário que o emissor saiba o que dizer e o diga (apenas o essencial), de forma concisa (em poucas palavras) e de forma clara (para que não gere dúvidas) para que efetivamente ocorra uma comunicação eficaz (MATOS, 2009).

Rêgo (1986) cita características que podem ser avaliadas no estudo da eficácia como credibilidade, entendimento, relevância e adequação. Fala ainda que a eficiência comunicativa

se relaciona ao fato de o emissor fazer com que os outros sigam suas intenções e de este ser afetado pelos outros.

A comunicação, então, é considerada a chave para a resolução de vários problemas encontrados nas empresas e é vista como um fio condutor para a eficácia organizacional. É importante salientar que não basta comunicar, mas é preciso qualificar o processo de comunicação objetivando sistematizar o fluxo de informações e promover o desenvolvimento. A comunicação é um processo simbólico que reforça ou altera os sentimentos dos funcionários com a empresa levando a eficácia nas organizações (GAGLIARDI, 2009).

Diversos componentes tecem o sistema de comunicação total da organização como: fatores humanos; tecnologia dos canais; redes formais e informais; os sistemas de informação; a linguagem dos grupos organizacionais; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização, entre outros (RÊGO, 1986).

A visão de homem econômico já está ultrapassada não se devendo associar o desempenho organizacional unicamente ao dinheiro que os colaboradores recebem por executar seus trabalhos. É vital que haja motivação no processo produtivo e esta não se dá por dinheiro apenas, mas sim por satisfação das necessidades dos colaboradores. Eles devem se sentir parte da organização e participantes na tomada de decisões. Os maiores problemas encontrados nas empresas se relacionam com a comunicação descendente, já que os superiores não deixam claro aos subordinados quais são suas tarefas e o que se espera dos mesmos (RÊGO, 1986). Tudo o que foi falado nesse parágrafo interfere na eficácia dos resultados organizacionais.

Os fluxos horizontal e vertical devem ser integrados, pois constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional. No nível pessoal, as relações são principalmente horizontais e não verticais e devem se efetuar num clima de respeito por todos. Já no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. Essas relações propiciam o estabelecimento da integração nas organizações o que é importante para o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, da efetividade (RÊGO, 1986).

É preciso que os colaboradores participem e se comprometam nas tomadas de decisão da organização (RÊGO, 1986) em que atuam e por este motivo os planos de comunicação devem prever os públicos que querem atingir de forma que as metas estabelecidas nos planos sejam entendidas por todos e possam ser alcançadas tendo em vista que são do entendimento dos funcionários. Logo, para se estabelecer uma comunicação mais eficiente os colaboradores devem conhecer a missão e visão da organização para que se sintam envolvidos a participarem das decisões e crescimento das empresas. Além disto, a comunicação eficiente

pode ser estabelecida com treinamentos, proporcionando o conhecimento dos processos de trabalho e sua operacionalização e levando a um maior conhecimento do processo de comunicação. A comunicação deve ter a máxima atenção pelas empresas, pois seus mais diversos públicos precisam estar conectados, logo tanto a comunicação interna é importante quanto a externa. A comunicação interna deve ser explorada visando à ênfase e à fluência das informações e ações estratégicas, contribuindo para a democratização da informação nas organizações e evitando que as informações cheguem aos funcionários por meio da imprensa (GAGLIARDI, 2009).

Uma forma de verificar a efetividade da comunicação organizacional é proposta por Amorim; Abib (2010, p. 7) por meio da combinação de quatro variáveis: acesso à informação (existência de informações que de fato são necessárias no conteúdo das mensagens enviadas para o receptor); clareza (verificar se há alinhamento das interpretações no momento em que a comunicação ocorre); utilidade (redução de ambiguidade e/ou incerteza) (a comunicação ser útil para as pessoas envolvidas); confiança (se as informações recebidas possuem credibilidade).

O fato de as pessoas serem ativos de grande valor para as organizações (são as responsáveis por compartilhar e socializar o conhecimento) gera maior competência e efetividade organizacional (SILVA, 2007).

Ao longo de todo o referencial teórico foram abordados inúmeros assuntos como meios e fluxos de comunicação, barreiras à comunicação, a relação da comunicação com a estratégia, a cultura, o clima organizacional e a gestão do conhecimento os quais estão todos interligados para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade organizacional e essas temáticas foram utilizadas como base na elaboração do questionário aplicado nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos utilizados para se chegar aos resultados desta pesquisa abrangem os seguintes itens: o tipo de pesquisa, quanto à abordagem do problema, seus objetivos e procedimentos técnicos; população e amostra; o instrumento da pesquisa e coleta de dados e o método de análise estatística dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa envolve a forma de abordagem, os objetivos ou fins e os meios ou procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto à forma de abordagem

Roesch (2010, p. 130) argumenta que quando o propósito de uma pesquisa seja “medir relações entre variáveis [...], ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa”. Este é o enfoque desta pesquisa que, portanto, classifica-se como uma pesquisa quantitativa, visando medir relações entre variáveis, além de possuir foco na avaliação da percepção, bem como, listar as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas no Anexo Administrativo do TJPB.

Nesta pesquisa foram utilizadas como variáveis para análise: as sócio-profissionais (envolviam o gênero, a idade, o nível de escolaridade, o tempo de serviço, o vínculo com o Tribunal, o cargo exercido, além da diretoria a qual se vinculam); as relativas aos meios de comunicação utilizados pelos servidores; as relativas à existência ou não de colaboração das pessoas para a realização de atividades na organização; as que envolviam o acesso e a restrição à informação; as relacionadas as barreiras à comunicação institucionais; as que envolviam as políticas e os projetos de comunicação do Tribunal; as que envolviam a percepção dos servidores sobre a relação da comunicação com a gestão organizacional do TJPB (com temas como estratégia, cultura e clima organizacional, gestão do conhecimento e desempenho organizacional).

3.1.2 Quanto aos objetivos ou fins

Conforme Sampieri; Collado; Lucio (2006, p. 101) “em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim [...] descrever o que se pesquisa”. Como a pesquisa fez uso de análise de questionário para coletar informações sobre a comunicação na organização se caracterizou como uma pesquisa descritiva.

Esta pesquisa também se classifica como exploratória uma vez que não existem muitos estudos envolvendo a temática dentro do contexto do TJPB.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa foram:

- a) pesquisa bibliográfica: utilizaram-se livros, artigos, monografias, dissertações e materiais disponibilizados na Internet, sendo definida, conforme Severino (2007, p. 122), como “aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”;
- b) pesquisa de campo: estudo realizado com grupos de servidores de uma instituição (servidores do Anexo Administrativo do TJPB) diante do tema comunicação organizacional.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Diante da grande dimensão da instituição TJPB, para que a pesquisa fosse viável, delimitou-se como universo ou população todos os servidores vinculados às 11 Diretorias do Anexo Administrativo do TJPB, quais sejam: Diretoria de Gestão de Pessoas; Diretoria Administrativa; Diretoria de Comunicação Institucional; Diretoria de Economia e Finanças; Diretoria Especial; Diretoria Estratégica; Diretoria Jurídica; Diretoria Judiciária; Diretoria de Processo Administrativo; Diretoria de Segurança Jurídica e Diretoria de Tecnologia da Informação.

O questionário foi enviado a uma população de 536 servidores que receberam um e-mail solicitando a participação na pesquisa, porém destes apenas 86 (16,04%) participaram da pesquisa e destes, 68 responderam ao questionário de forma completa o que resultou em uma amostra final de 12,68% do total de servidores ligados às 11 Diretorias do Tribunal. Optou-se

por desprezar os 18 questionários incompletos para que os mesmos não interferissem no processo de análise dos resultados.

3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DOS DADOS

Quanto à técnica de coleta de dados, os dados obtidos na pesquisa foram provenientes da aplicação de um questionário (VERGARA, 1998) enviado eletronicamente constituindo-se de perguntas previamente elaboradas que continham respostas fechadas com opção de única e múltipla escolha.

O questionário eletrônico foi escolhido, pois se mostrava viável para alcançar, em tempo hábil e com custos reduzidos, a toda amostra a ser investigada. Este foi elaborado logo após a revisão da literatura que serviu como base para a criação das questões.

O questionário foi um instrumento que mereceu bastante atenção da pesquisadora, na tentativa das questões refletirem dados que efetivamente respondessem aos objetivos específicos e ao objetivo geral da pesquisa.

O corpo do questionário foi estruturado em três partes. Inicialmente foram realizadas perguntas sobre dados sócio-profissionais. Depois vieram questionamentos sobre a comunicação no TJPB. E na terceira parte foram descritas 30 assertivas que relacionavam a comunicação com o desempenho organizacional utilizando uma escala de numeração 1 a 10, em que quanto mais próximo de 1 o participante se posicionasse mais ele discordava da assertiva e quanto mais próximo de 10 se posicionasse mais ele concordava com a frase.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste. O questionário a ser aplicado foi distribuído com 10 pessoas as quais participaram dizendo que compreendiam tudo o que estava escrito no questionário, outras deram sugestões de melhoria.

Após análise do pré-teste o questionário foi alterado para ser efetivamente enviado por e-mail aos participantes. Para o envio do questionário eletronicamente foi utilizado o software LimeSurvey. O questionário ficou disponível para ser respondido do dia 01 ao dia 22 de novembro de 2013.

3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Para facilitar a quantificação e tratamento dos dados foi utilizado o *software* SPSS (Statistical Package for Social Science, versão 20.0), que subsidia a análise estatística dos

dados lançados resultando em informações sobre média, mediana, desvio padrão, valores relativos e nominais referentes a cada um dos itens avaliados.

A partir das informações do SPSS foram elaborados quadros e gráficos seguindo a estrutura do questionário para facilitar ao leitor a compreensão dos resultados da pesquisa. A interpretação se deu de forma a descrever os resultados obtidos, além de permitir identificar a percepção dos servidores quanto às assertivas, pois não havia respostas erradas ou corretas na terceira etapa do questionário. Os resultados do estudo são apresentados a seguir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram analisados e apresentados em três partes. A primeira parte refere-se aos dados sócio-profissionais dos respondentes, composto por 7 questões. A segunda aborda o processo de comunicação no TJPB, com um total de 13 questões. A terceira parte trata da comunicação e gestão organizacional do Tribunal, com o intuito de verificar a percepção dos servidores quanto à relação da comunicação com a estratégia, cultura organizacional, clima organizacional, gestão do conhecimento e desempenho organizacional, avaliada por meio de 30 afirmativas em uma escala com 10 pontos, sendo que quanto mais próximo de 1 maior o nível de discordância e quanto mais próximo de 10 maior o nível de concordância com a afirmativa. Das 30 afirmativas, 2 se relacionam com estratégia, 3 com cultura, 11 com clima, 4 com gestão do conhecimento e 10 com desempenho organizacional.

4.1 PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL

Dando início à análise dos dados, no que tange ao gênero dos pesquisados, a maioria, 35 ou 51,5%, dos participantes é do sexo feminino e 33 servidores ou 48,5% da amostra pesquisada é do sexo masculino, conforme pode ser observado no gráfico 1.

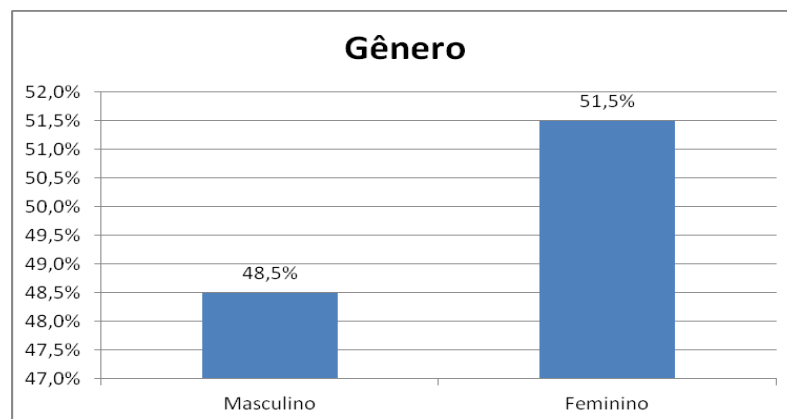


Gráfico 1: Perfil dos servidores quanto ao gênero
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação à faixa etária dos servidores, é possível constatar que a maioria dos participantes está na idade acima de 45 anos, sendo representado por 25 servidores, ou seja,

36,8%, enquanto na faixa que vai dos 31 aos 35 anos encontram-se 13 servidores ou 19,1%, de 25 a 30 anos são 17,6% ou 12 servidores da amostra, dos 41 aos 45 anos encontram-se 14,7% ou 10 servidores e da faixa que vai dos 36 aos 40 anos verifica-se que 8 entrevistados ou 11,8% possuem essa idade. Esses dados são importantes uma vez que a variável idade pode vir a afetar a comunicação organizacional, principalmente em relação à rede de comunicação utilizada no Tribunal, tendo em vista que devido aos hábitos arraigados em uma instituição predominantemente formal, provavelmente o resultado da pesquisa indicará que a rede formal predomina sobre a informal na instituição. O gráfico 2 apresenta a caracterização da idade dos respondentes.

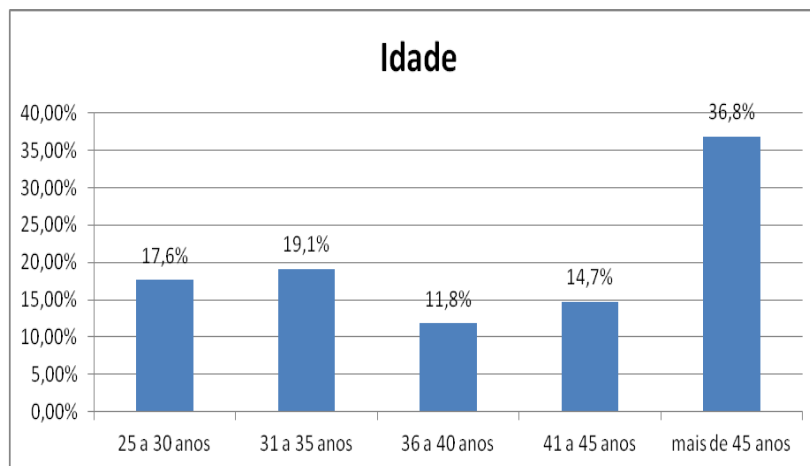


Gráfico 2: Perfil dos servidores quanto à idade
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos servidores, 28 ou 41,2% possui nível superior completo (graduação), seguido de 24 servidores ou 35,3% com especialização. Outros 12 servidores ou 17,6% possuem ensino médio completo, 3 ou 4,4% possuem mestrado e 1 servidor ou 1,5% possui ensino fundamental completo. Os dados sobre escolaridade estão dispostos no gráfico 3 a seguir.

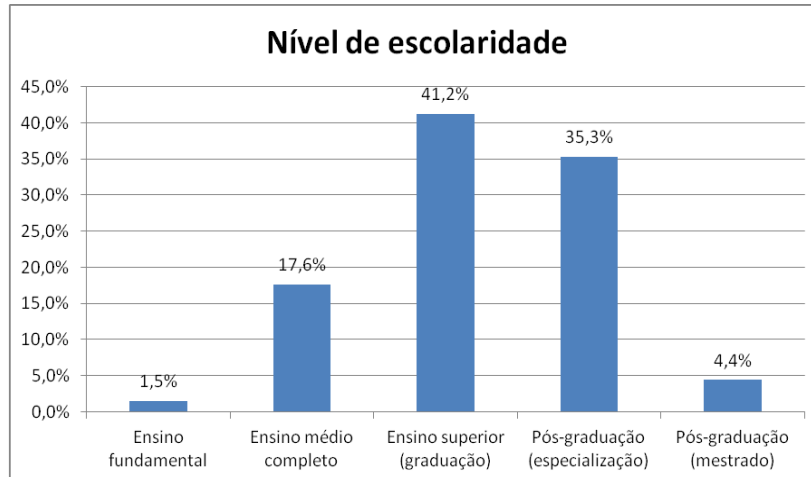


Gráfico 3: Perfil dos servidores quanto ao nível de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação ao tempo de serviço, 28 participantes da pesquisa ou 41,2% possuem até 5 anos de serviço, 15 ou 22,1% estão no Tribunal de 6 a 10 anos, seguido de 14 pessoas ou 20,6% com mais de 20 anos de serviço. Outras 10 pessoas ou 14,7% possuem de 10 a 15 anos de serviço e apenas 1 pessoa ou 1,5% possui de 16 a 20 anos de serviço no TJPB. Estes dados estão dispostos no gráfico 4 para melhor visualização. A maioria dos participantes possuem pouco tempo de serviço no Tribunal e isso pode vir a afetar a forma como veem a comunicação no Tribunal.

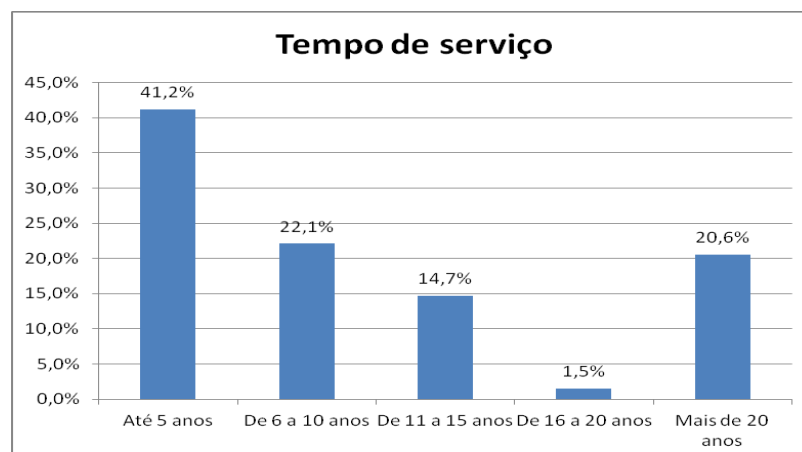


Gráfico 4: Perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No instrumento de pesquisa utilizado também se questionou sobre o vínculo que os participantes tinham com o Tribunal e foram obtidos os seguintes dados: 57 ou 83,8% são servidores efetivos do TJPB, 6 ou 8,8% são comissionados (sem vínculo com o TJPB) e 5 ou 7,4% dos participantes são requisitados pelo Tribunal. Os dados encontram-se no gráfico 5 a

seguir.

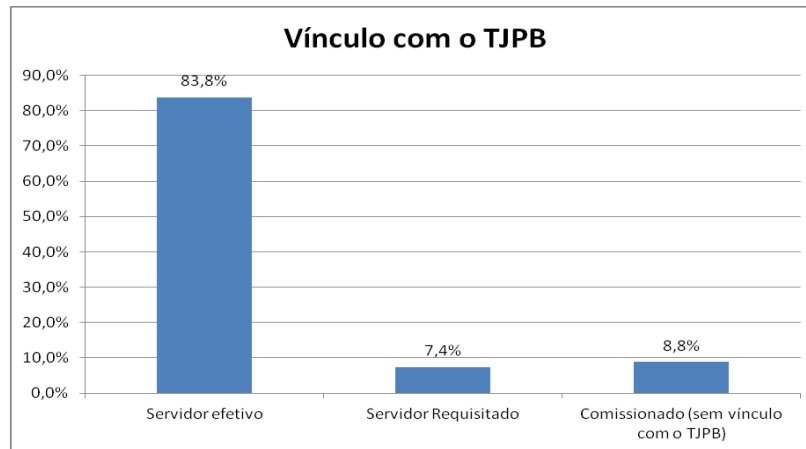


Gráfico 5: Perfil dos servidores quanto ao vínculo com o TJPB
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Também foi questionado aos participantes da pesquisa o cargo por eles exercido no TJPB, sendo a maioria 30 ou 44,1% de ocupantes do cargo de Técnico Judiciário, seguido de 13 ou 19,1% Analistas Judiciários e 11 ou 16,2% de Auxiliares Judiciários. Outros 7 ou 10,3% participantes não possuem cargo efetivo e 7 ou 10,3% não responderam a esta questão, conforme demonstrado no gráfico 6.

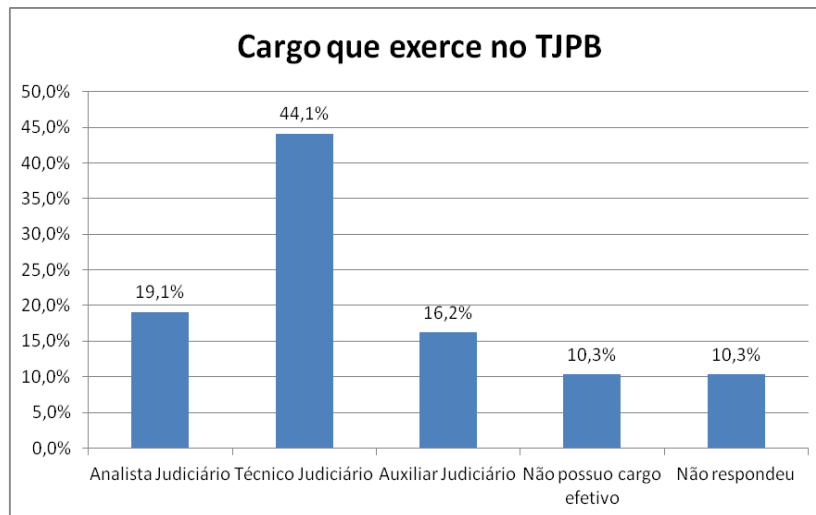


Gráfico 6: Perfil dos servidores quanto ao cargo que exerce no TJPB
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Provavelmente o resultado sobre o fluxo comunicativo tem relação com essa variável, tendo em vista que a maioria dos participantes ocupa o cargo de Técnico Judiciário que na hierarquia se encontra abaixo dos ocupantes do cargo de Analista Judiciário e das chefias, por

consequente, a tendência é que o fluxo descendente seja predominante no Tribunal.

Por fim, nesta primeira etapa do questionário, perguntou-se a Diretoria a que os mesmos estão ligados. Saliente-se que, o número de pessoas e o percentual informado a seguir dizem respeito ao total de participantes que foi de 68 pessoas que fazem parte de 8 das 11 Diretorias existentes no Anexo Administrativo do TJPB. A maior participação foi de servidores vinculados à Diretoria de Gestão de Pessoas com 28 ou 41,2% participantes. Outras 16 pessoas ou 23,5% estão ligadas à Diretoria de Tecnologia da Informação. Já 7 ou 10,3% participantes são vinculados à Diretoria Administrativa e 6 servidores ou 8,8%, à Diretoria Especial. Em relação ao setor de Economia e Finanças, participaram 4 ou 5,9% dos servidores vinculados a esta Diretoria, 3 ou 4,4% relacionados à Diretoria de Comunicação Institucional e outros 3 ou 4,4% ligados à Diretoria de Gestão Estratégica. Apenas 1 servidor ou 1,5% vinculado à Diretoria Judiciária participou desta pesquisa, conforme gráfico 7, a seguir.

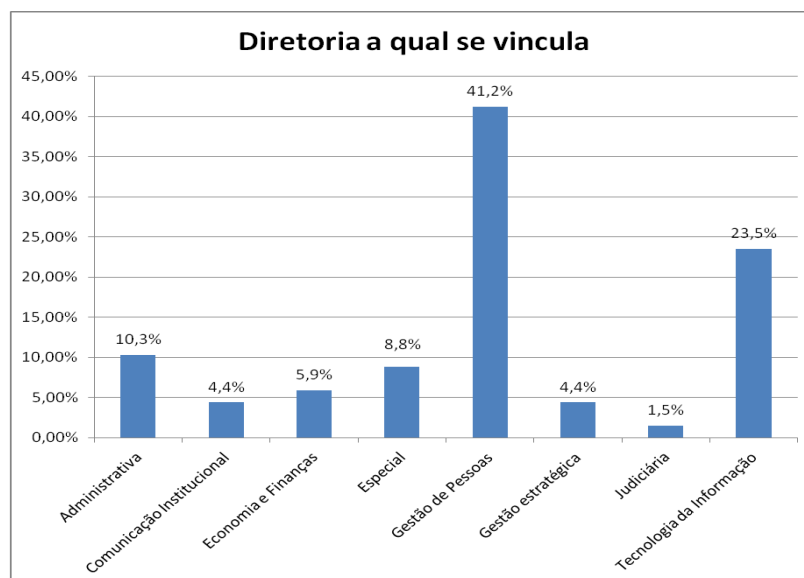


Gráfico 7: Diretoria a que o servidor está vinculado no TJPB
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em síntese, observou-se que a maior parte dos participantes é do sexo feminino, com mais de 45 anos de idade, que possui nível superior completo (graduação) e trabalha a menos de seis anos no Tribunal, sendo a maioria de servidores efetivos, ocupantes do cargo de Técnico Judiciário e vinculados à Diretoria de Gestão de Pessoas. No próximo tópico, seguem os dados relacionados à comunicação no TJPB.

4.2 A COMUNICAÇÃO NO TJPB

Nesta categoria, foram elaboradas questões em que os servidores podiam assinalar mais de uma alternativa e também algumas em que apenas uma alternativa poderia ser marcada, estando tais informações dispostas no questionário de forma a não gerar dúvidas no preenchimento das perguntas, conforme pode ser observado no Apêndice A.

Inicialmente, abordou-se sobre os meios de comunicação utilizados pelos servidores para acessar informações sobre o Tribunal em questão, obtendo-se o seguinte resultado: 59 servidores (86,8%) disseram ser o Diário da Justiça um dos meios usados por eles para ter acesso a essas informações; 56 participantes (82,4%) afirmaram utilizar tanto a internet quanto a intranet; 23 ou 33,8% falaram da rádio corredor; 4 (5,9%) usam como fonte de informações sobre o Tribunal o jornal impresso; 3 ou 4,4% disseram usar murais; 2 (2,9%) fazem uso de boletins e 3 pessoas marcaram outros como resposta. Dessas 3 pessoas, 1 (1,5%) falou usar rádio e as outras 2 (2,9%) indicaram usar as redes sociais como face e aplicativos como WhatsApp para se informar sobre o TJPB, conforme está disposto no quadro 2.

Quadro 2: Meios de comunicação utilizados para acesso a informações sobre o TJPB

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	Respondente (n)	Percentual (%)
Internet	56	82,4%
Intranet	56	82,4%
Jornal Impresso	4	5,9%
Rádio Corredor	23	33,8%
Boletins	2	2,9%
Murais	3	4,4%
Diário da Justiça	59	86,8%
Rádio	1	1,5%
Redes Sociais e Aplicativos	2	2,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Obs.: Em negrito encontram-se outros meios de comunicação indicados pelos participantes da pesquisa.

Em seguida, perguntou-se quais meios de comunicação eram utilizados pelos servidores para o desenvolvimento de suas atividades no Tribunal. Os resultados da pesquisa revelaram que: 54 (79,4%) usam o e-mail institucional para ajudar no desenvolvimento de seu trabalho no Tribunal; 52 ou 76,5% utilizam a intranet; 31 (45,6%), o Diário da Justiça; 24 ou 35,5% fazem uso do Pandion; 4 (5,9%) dos pesquisados disseram não utilizar nenhum dos meios indicados no questionário e 9 marcaram a opção outros meios. Desses 9, 4 ou 5,9%

falaram sobre o uso do telefone, 3 (4,5%) o malote digital, 1 (1,5%) indicou a internet e outra pessoa falou utilizar os sites de outros Tribunais, CNJ, STF como meio de comunicação para desenvolver suas atividades na instituição em questão, conforme observado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Meios de comunicação utilizados para o desenvolvimento das atividades no TJPB

MEIOS DE COMUNICAÇÃO E ATIVIDADES	Respondente (n)	Percentual (%)
Intranet	52	76,5%
E-mail institucional	54	79,4%
Pandion	24	35,3%
Diário da Justiça	31	45,6%
Internet	1	1,5%
Malote digital	3	4,5%
Site de outros Tribunais, CNJ, STF	1	1,5%
Telefone	4	5,9%
Não utilizo nenhum dos meios indicados acima	4	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Obs.: Em negrito encontram-se outros meios de comunicação utilizados pelos participantes da pesquisa no desenvolvimento de suas atividades diárias.

Em relação à forma como os servidores recebem informações relacionadas às atividades por eles desempenhadas no Tribunal, merece destaque as conversas informais que foram citadas por 44 (64,7%) dos pesquisados como o meio para recebimento de informações ligadas às suas atividades; 36 (52,9%) afirmaram receber informações por e-mail; 35 (51,5%) por meio de reuniões e 10 marcaram a opção outras. Desses 10, 3 (4,4%) disseram receber informações por malote digital, 2 (3,0%) pela central de chamados, 1 (1,5%) ADM Eletrônico, 1 (1,5%) página da Net do TJ, 1 (1,5%) Redmine, 1 (1,5%) por meio de telefonemas e 1 (1,5%) diversas formas. Os dados estão expostos no quadro 4.

Quadro 4: Formas de recebimento de informações relacionadas às atividades no TJPB

FORMAS DE RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE ATIVIDADES	Respondente (n)	Percentual (%)
Reuniões	35	51,5%
Conversas informais	44	64,7%
E-mail	36	52,9%
ADM Eletrônico	1	1,5%
Central de chamados	2	3,0%
Diversos	1	1,5%
Malote digital	3	4,4%
Página da Net do TJ	1	1,5%

Redmine	1	1,5%
Telefonemas	1	1,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Obs.: Em negrito encontram-se outras formas de recebimento de informações relacionadas às atividades desenvolvidas pelos participantes da pesquisa.

Nos quadros 2, 3 e 4 acima, percebe-se que os meios de comunicação utilizados no TJPB são basicamente três, conforme descrito por Kunsch (2002): orais (como conversas, reuniões, telefones, rádios); escritos (como cartas, circulares, boletins, relatórios); telemáticos (intranet, correio eletrônico, terminais de computador).

A quarta questão desta segunda etapa versou sobre a dependência ou não de colaboração de outras pessoas para a realização das atividades, obtendo-se os seguintes resultados, conforme disposto no gráfico 8: 47 pessoas ou 69,1% afirmaram necessitar da colaboração de outras pessoas; 19 (27,9%) disseram que às vezes é preciso e 2 ou 2,9% falaram não ser necessária tal ajuda.

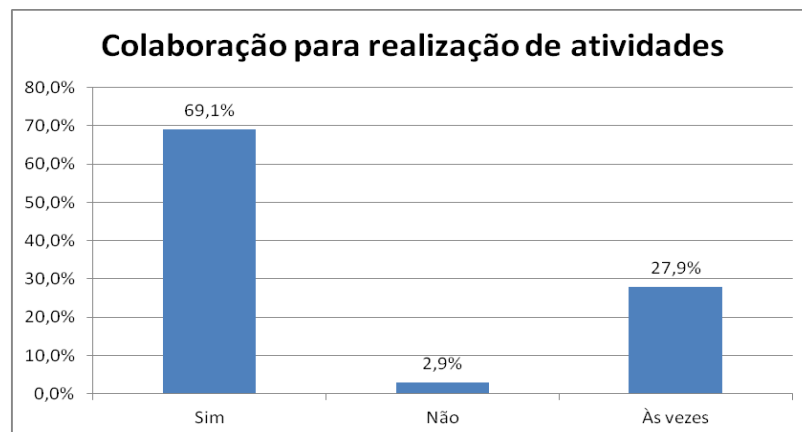


Gráfico 8: Colaboração de pessoas na realização de atividades no TJPB

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao fato de os participantes possuírem ou não informações necessárias à boa execução de suas atividades, 66,2% disseram possuir as informações necessárias e 33,8% afirmaram não ter tais informações para a boa execução dos seus serviços. Esse resultado está indicado no quadro 5.

Quadro 5: Questionamento sobre informações necessárias à boa execução das tarefas no TJPB

INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS À BOA EXECUÇÃO DAS TAREFAS	Respondente (n)	Percentual (%)
Tenho as informações necessárias	45	66,2%
Não tenho as informações necessárias	23	33,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Questionou-se também sobre o conhecimento da existência ou não de restrição de informações aos servidores em seu setor de trabalho, conforme o gráfico 9 a seguir: 34 pessoas ou 50% disseram existir essa restrição; 22 ou 32,4% falaram que esta não existe e 12 ou 17,6% afirmaram não saber sobre tal fato. Quem tivesse respondido sim a esta questão deveria responder a questão seguinte, informando se é necessária ou não a restrição de informações e justificando sua resposta. Apesar de 34 terem respondido sim na questão anterior, a esta questão 35 pessoas responderam, sendo que: 15 (22,1%) disseram ser necessária tal restrição, 9 (13,2%) não acham necessária e 9 (13,2%) falaram que às vezes é necessária. Os dados estão disponibilizados no gráfico 10.

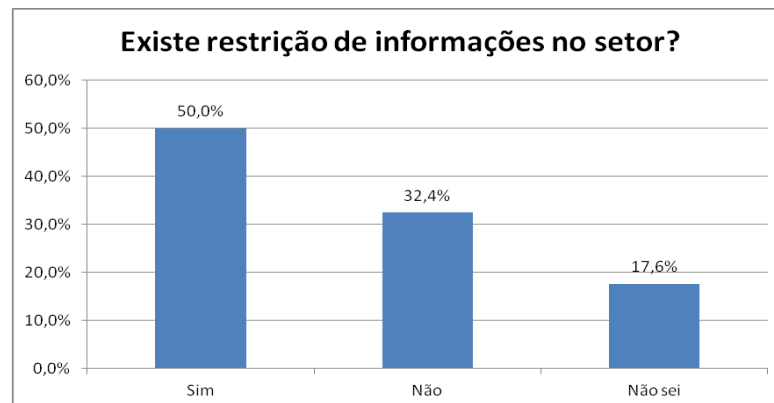


Gráfico 9: Existência de restrição de informações no setor
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

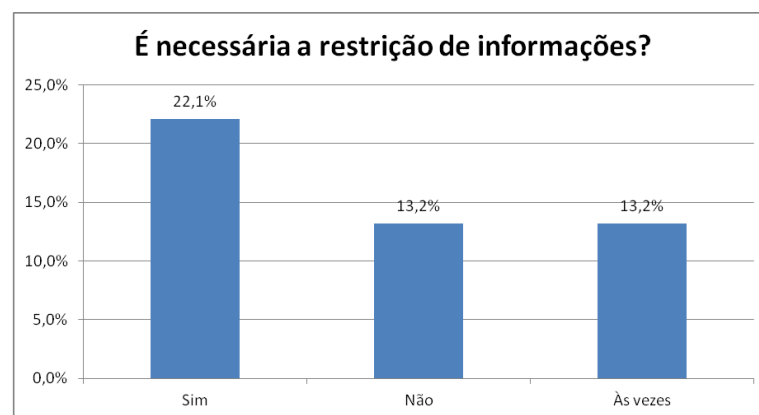


Gráfico 10: Percepção sobre a necessidade de restrição de informações no setor
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Embora 35 pessoas tenham respondido à questão anterior, apenas 22 destas deram suas justificativas. Em linhas gerais:

- Indicaram que quando a informação diz respeito somente ao trabalho de determinado servidor a restrição de informações torna-se necessária;

- Destacaram ser importante o acesso restrito para alguns sistemas como o de RH, por exemplo, pois é necessária a restrição de informações sobre os dados pessoais dos servidores;
- Justificaram a importância da restrição de informações por questões de segurança no acesso às informações e programas usados pelos servidores e usuários em geral;
- “senhas de administração dos serviços de informática devem ser resguardadas, por exemplo”;
- Disseram ser necessária a restrição de informações sobre dados pessoais de acusados;
- Consideram importante a restrição de informações, por exemplo, do malote digital que é um instrumento de trabalho de muita responsabilidade;
- Falaram que informações relacionadas com a administração, decisões gerenciais dos setores não devem ser divulgadas, pois poderia comprometer a segurança de dados;
- Justificaram a importância da restrição de informações, pois diz respeito ao funcionamento do TJPB e os servidores (público interno) são os responsáveis por isso;
- “depende do teor da informação, por se tratar da área financeira”.
- “Informações exclusivas para uns e outros não cria, sempre, um clima de desconfiança”;
- Indicaram não achar necessária a restrição de informações;
- “Quando tais informações não estão disponíveis e são essenciais para darmos as soluções que os usuários nos solicitam, mesmo que sejam informações voltadas a segurança, estas devem ser disponibilizadas. Com os requisitos de segurança necessário”;
- “servidores não tem espírito de equipe”;
- Ocorrência de desconfiança e interrupção das atividades por conta da restrição de informações, conforme fala a seguir: “Porque além de gerar uma sensação de desconfiança entre a maior parte dos membros que compõem a equipe, a ausência das pessoas detentoras de um "conhecimento" mais abrangente sobre as informações atinentes ao setor ocasiona a interrupção ou paralisação das atividades que necessitam desse teor "sigiloso" para serem desenvolvidas no âmbito do setor”;
- “Porque nem todos que trabalham comigo fazem parte do quadro efetivo do tribunal, grande parte é terceirizada”.

Diversas foram às justificativas apontadas como observado anteriormente. Alguns acham importante por questões de segurança de dados dos servidores, de senhas, outros

falaram que dependendo da informação ou de quem é a pessoa que receberá essa informação é necessária a restrição, outros não acham necessária a restrição levando à desconfiança e até paralisação das atividades. Esse questionamento trouxe resultados interessantes que mostram a diversidade de pensamentos dos participantes, porém com maioria ressaltando a importância da restrição de informações.

Como na comunicação organizacional existem barreiras, este ponto também foi questionado junto aos servidores, obtendo-se como principais resultados que: 57,4% dos participantes ressaltaram que as informações incompletas são as principais barreiras à comunicação em seu setor de trabalho; 39,7% citaram a dificuldade de relacionamento entre as pessoas como principal entrave à boa comunicação; 33,8% marcaram a alternativa sobre a ocorrência da especialização das funções-tarefas desenvolvidas no setor e 27,9% falaram que a principal barreira são os ruídos (as mensagens acabam sendo deturpadas ou mal entendidas). Os dados deste questionamento estão dispostos no quadro 6.

Quadro 6: Principais barreiras à comunicação nos setores do TJPB

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	Respondente (n)	Percentual (%)
Uso de linguagem rebuscada	4	5,9%
Especialização das funções-tarefas desenvolvidas no setor	23	33,8%
Distância física entre as pessoas	8	11,8%
Excesso de informações	9	13,2%
Informações incompletas	39	57,4%
Dificuldade de relacionamento entre as pessoas	27	39,7%
Ruídos (mensagens deturpadas ou mal entendidas)	19	27,9%
Dificuldade de interpretação de desenhos técnicos	1	1,5%
Egoísmo	1	1,5%
Falta de normatização específica	1	1,5%
Falta de uma central telefônica adequada	1	1,5%
Não há problemas de comunicação	2	3,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Obs.: Em negrito encontram-se outras barreiras à comunicação identificadas pelos participantes da pesquisa em seus setores de trabalho.

A pesquisa mostrou que as principais barreiras existentes no TJPB são as chamadas específicas que conforme Kunsh (2002) são: as pessoas (que podem facilitar ou dificultar as comunicações); as barreiras administrativas burocráticas (a distância física, a especialização das funções-tarefa) e comunicações incompletas e parciais (há fragmentação, distorção e dúvida nas informações).

Quanto à percepção dos servidores sobre a comunicação interna, 35 ou 31,5% avaliaram a comunicação interna do Tribunal como regular; 17 (25%) avaliaram esta como ruim; 10 (14,7%) como satisfatória e 6 (8,8%) como péssima, tal como demonstra o quadro 7.

Quadro 7: Avaliação da comunicação interna na percepção dos servidores do TJPB

AValiação da comunicação interna	Respondentes (n)	Percentual (%)
Satisfatória	10	14,7%
Regular	35	31,5%
Ruim	17	25,0%
Péssima	6	8,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Procurou-se verificar também a percepção dos servidores quanto à comunicação entre os setores do Tribunal, verificando se os mesmos: tinham acesso às informações necessárias ao desempenho de seu trabalho, opção assinalada por 33 (48,5%) dos participantes; informações adequadas 26 (38,2%); informações relevantes 14 (20,6%); credibilidade ou confiança nas informações 7 (10,3%) e informações claras e de fácil entendimento alternativa assinalada por apenas 1 (1,5%) participante, conforme o quadro 8. Rêgo (1986) cita características que podem ser avaliadas no estudo da eficácia como credibilidade, entendimento, relevância e adequação. Nessa ótica a comunicação no TJPB, diante dos dados obtidos na questão, não se apresenta muito eficaz.

Quadro 8: Percepção dos servidores quanto à comunicação entre os setores do TJPB

NA COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES HÁ	Respondentes (n)	Percentual (%)
Acesso às informações necessárias ao desempenho de seu trabalho	33	48,5%
Credibilidade ou confiança nas informações	7	10,3%
Informações claras e de fácil entendimento	1	1,5%
Informações relevantes	14	20,6%
Informações adequadas	26	38,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Perguntou-se, a seguir, se o Tribunal tem políticas de comunicação institucional, sendo que: 43 (63,2%) afirmaram não ter conhecimento sobre o assunto, 17 (25%) falaram que existem e 8 (11,8%) disseram que não (Gráfico 11).

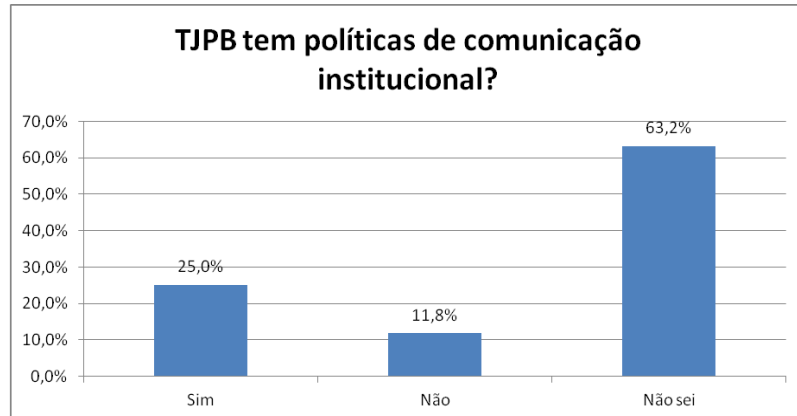


Gráfico 11: Conhecimento sobre políticas de comunicação institucional no TJPB
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Também foi de interesse desta pesquisa saber se os servidores tinham conhecimento sobre a existência de projetos de comunicação no Planejamento Estratégico do TJPB. O gráfico 12 apresenta os seguintes resultados: 43 indivíduos (63,2%) assinalaram a opção não sei; 19 (27,9%) disseram existir projetos e 6 (8,8%) afirmaram que não.

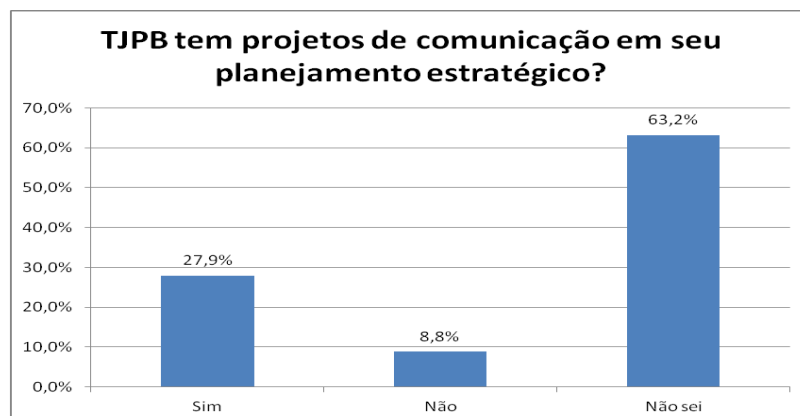


Gráfico 12: Conhecimento sobre projetos de comunicação no planejamento estratégico do TJPB
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O fato de a maioria dos participantes não saber se existem políticas de comunicação institucional, além de não saber sobre projetos de comunicação no planejamento estratégico do TJPB indica, para o referido Tribunal, que é necessário maior divulgação sobre suas políticas institucionais e de seu planejamento estratégico.

Outro questionamento pertinente envolve a promoção, por parte do TJPB, de espaços em que os servidores possam interagir. Esse tópico se relaciona com a comunicação e o clima organizacional, além da gestão do conhecimento, daí a importância dessa questão. Obteve-se o seguinte resultado: 47 (69,1%) disseram que tais espaços não existem, 12 (17,6%) afirmaram não saber e 9 (13,2%) falaram que existem (Gráfico 13).

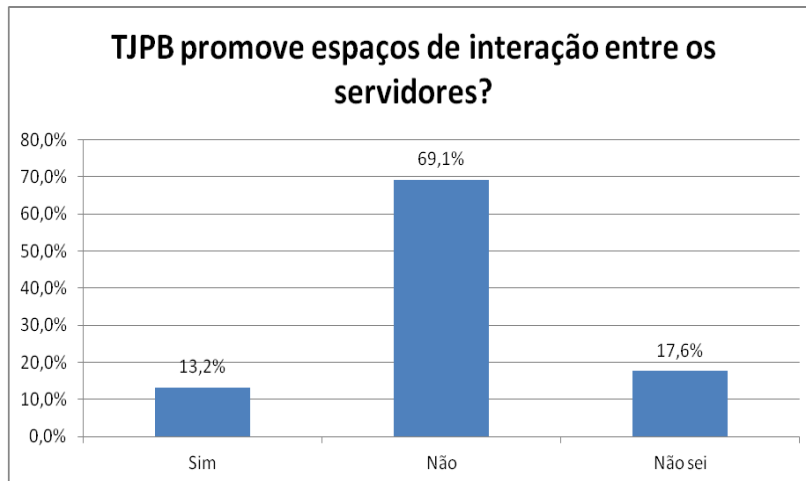


Gráfico 13: Conhecimento sobre promoção, por parte do TJPB, de espaços de interação entre os servidores

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Percebe-se que, nesta categoria, os meios de comunicação utilizados pelos servidores para acessar informações sobre o TJPB são diversos sendo os mais significativos o Diário da Justiça, a internet, a intranet, além da rádio corredor.

Dentre os meios de comunicação usados pelos servidores para o desenvolvimento de suas atividades no Tribunal, os mais citados foram o e-mail institucional e a intranet.

Já em relação às formas como os servidores recebem informações relacionadas às atividades por eles desempenhadas no Tribunal, a maioria afirmou recebê-las através de conversas informais, seguido por e-mail e reuniões.

A maioria dos participantes afirmou necessitar da colaboração de outras pessoas para a realização das atividades, o que demonstra a relação entre o clima organizacional, a comunicação e o desempenho das atividades organizacionais.

Grande parte dos participantes da pesquisa disse possuir informações necessárias à boa execução de suas atividades, o que acarreta positivamente no desempenho organizacional.

A maioria dos pesquisados considera existir restrição de informações aos servidores em seu setor de trabalho e que esta restrição é importante.

Quanto às barreiras à comunicação em seu setor de trabalho, a maioria dos participantes considera que as informações incompletas são os principais obstáculos, seguida pela dificuldade de relacionamento entre as pessoas, ocorrência da especialização das funções-tarefas desenvolvidas no setor, além dos ruídos (as mensagens acabam sendo deturpadas ou mal entendidas). Esses resultados mostram que a existência de várias barreiras deve ser trabalhada pelo Tribunal, pois estas acabam por prejudicar o desempenho organizacional, levando, muitas vezes, ao retrabalho e perda na eficácia, eficiência e efetividade.

Quanto à percepção dos servidores sobre a comunicação interna no Tribunal, a maioria disse ser esta regular, resultado que merece uma análise por parte da Diretoria de Comunicação Institucional do TJPB, pois a comunicação é necessária em todas as organizações e influi na sensação de pertencimento dos servidores àquela instituição, levando, muitas vezes, a uma maior motivação dos mesmos.

Em relação à comunicação entre os setores e o desenvolvimento de suas atividades, a maioria disse ter acesso às informações necessárias, além de informações adequadas.

Resultados interessantes foram obtidos em relação às políticas de comunicação institucional e da existência de projetos de comunicação no Planejamento Estratégico do TJPB, pois a maioria afirmou não ter conhecimento sobre o assunto (não sabe). Estes resultados demonstram que as políticas de comunicação e o Planejamento Estratégico do Tribunal devem ser mais bem divulgados.

Sobre a promoção, por parte do TJPB, de espaços em que os servidores possam interagir, a maioria disse não existir tais espaços. Sugere-se a promoção desses espaços como forma de proporcionar melhor relacionamento entre as pessoas, maior círculo de amizades o que levará a um melhor desempenho organizacional.

Após esse breve resumo dos resultados, a próxima seção aborda a relação da comunicação e desempenho nas atividades do TJPB.

4.3 COMUNICAÇÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TJPB

Esta seção encontra-se dividida em cinco subseções, quais sejam: 4.3.1 Comunicação e estratégia no Tribunal; 4.3.2 Comunicação e cultura organizacional no Tribunal; 4.3.3 Comunicação e clima organizacional no Tribunal; 4.3.4 Comunicação e gestão do conhecimento no Tribunal e 4.3.5 Comunicação e desempenho organizacional no Tribunal.

Nestas subseções os participantes deveriam se posicionar entre os números de 1 a 10, sendo que quanto mais próximo de 1, maior era o nível de discordância e quanto mais próximo de 10, maior era a concordância com a afirmativa.

4.3.1 Comunicação e estratégia no Tribunal

Os resultados indicaram que os servidores se posicionaram em um meio termo sobre o fato de a comunicação organizacional do TJPB acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias, pois a maioria 20 (29,4%) se posicionou entre a concordância e a discordância no

número 5; seguido por 11 (16,2%) no número 7; 8 (11,8%) respectivamente nos números 4 e 6; 7 (10,3%) no número 8; 5 (7,4%) em 3; 3 (4,4%) nos números 2 e 9; 2 (2,9%) se posicionaram no maior grau de concordância que é o número 10 da escala utilizada e 1 (1,5%), no menor grau de concordância o número 1. A média desta variável foi de 5,62, com uma mediana de 5 e um desvio padrão de 1,963 o que indica que as respostas da assertiva COM 1 estão dentro do valor esperado, ou seja, próximo da média.

Conforme Uhlmann (2002) as tecnologias da informação, desde o século XX, tornaram-se uma ferramenta estratégica extremamente necessária às organizações, levando a um incremento na eficiência e, por conseguinte, no desempenho organizacional. Na visão dos pesquisados, o TJPB, de certa forma, vem acompanhando o desenvolvimento de novas tecnologias.

Em relação às informações sobre a variável COM 13, ou seja, missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal os resultados indicaram que os servidores, em sua maioria, se posicionaram mais para a discordância, pois a maioria 11 (16,2%) se posicionou entre os números 4 e 5; seguido por 10 (14,7%) no número 3; 9 (13,2%) respectivamente nos números 1 e 2; 8 (11,8%) no número 8; 6 (8,8%) em 7; 3 (4,4%) no número 6 e 1 (1,5%), no grau de concordância 9. A média desta variável foi de 4,25, com uma mediana de 4 e um desvio padrão de 2,295 indicando uma maior variabilidade dos dados, porém ainda próximo da média.

A partir dos dados encontrados nesta pesquisa, pode-se verificar que na percepção dos servidores há pouca relação da comunicação com a estratégia no TJPB. Existe o ponto positivo de o Tribunal acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias, e o negativo de os servidores não terem muita informação sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal.

O quadro 9, a seguir, mostra a média, mediana e desvio-padrão dessas duas assertivas.

Quadro 9: Percepção dos servidores quanto à comunicação e estratégia no TJPB

COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM 1. A comunicação organizacional do TJPB acompanhou o desenvolvimento de novas tecnologias	5,62	5	1,963
COM 13. Os servidores têm informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal	4,25	4	2,295

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme Raslan (2009), a comunicação estratégica se torna simples ao se conhecer o que se pretende divulgar, pois o administrador tem que delimitar bem o ambiente e a estrutura

organizacional, de modo a utilizar tais conhecimentos para que possa entrar no desafio com outras empresas de posse da mensagem correta. Sugere-se, então, aos estrategistas do TJPB maior divulgação (ação comunicativa) junto a todos os servidores que compõem o referido Tribunal sobre suas ações estratégicas de forma que todos saibam dessas e possam se engajar no alcance das metas e objetivos traçados, pois os servidores, conforme dados da pesquisa, não possuem muitas informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal.

4.3.2 Comunicação e cultura organizacional no Tribunal

Em relação à variável COM 2, verificou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para eles a comunicação envolve relações de poder no TJPB (existem informações que não são divulgadas por receio de perda de poder). Este resultado está disponibilizado a seguir: 16 pessoas (23,5%) assinalaram o número 9; 15 (22,1%) marcaram o número máximo de concordância que é o 10; 8 (11,8%) ficaram entre a concordância e a discordância, ou seja, o número 5; 7 (10,3%) concordaram assinalando o número 8 e outras 7 pessoas assinalaram o número 4; 6 (8,8%) marcaram o número máximo de discordância da assertiva, ou seja, o número 1; 4 (5,9%) assinalaram os números 6 e 3; 1 (1,5%) assinalou o número 2. A Média foi de 6,79, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 3,010 indicando uma maior variabilidade dos dados.

O resultado da variável acima na pesquisa está em consonância com o problema apontado por Silva (2007) que é a existência de uma cultura nas organizações em que o compartilhamento de conhecimento é visto como perda de poder frente aos demais integrantes da instituição.

Quanto à variável COM 24, destacou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para eles a comunicação no Tribunal sofre a influência dos valores e crenças difundidos na instituição, já que: 13 (19,1%) assinalaram o número 5 ficando entre a discordância e a concordância; 11 (16,2%) tiveram a máxima concordância com a afirmativa, ou seja, responderam marcando o número 10; 10 (14,7%) marcaram o número 8; 9 (13,2%) marcaram o número 9; 7 (10,3%) assinalaram o número 6; 6 (8,8%) marcaram o número 7; 5 (7,4%) marcaram o número 4; 4 (5,9%) assinalaram o número 3; 2 (2,9%) discordaram da assertiva assinalando o número 2 e 1 (1,5%) teve o maior grau de discordância. A Média da variável em questão foi de 6,72, a mediana foi 7 e o desvio padrão foi de 2,424, resultados

estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

Conforme discutido no referencial teórico desta monografia, a cultura organizacional envolve padrões de comportamento, crenças e valores, além de componentes visíveis ou ocultos (OLIVEIRA, 2009). No Tribunal em questão, na visão dos participantes da pesquisa, é possível identificar a influência que a cultura organizacional possui na forma de comunicação empregada no mesmo.

Já a variável COM 29, apresentou discordância por parte dos respondentes, ou seja, para os mesmos a transparência das informações no TJPB não é decorrente do sistema de comunicação da instituição, pois: 15 pessoas ou 22,1% assinalaram o número 3 discordando da assertiva; 14 (20,6%) se posicionaram entre a discordância e a concordância marcando o número 5; 9 (13,2%) marcaram o número 4; 6 (8,8%) marcaram o número 1 e outras 6 pessoas marcaram o número 7; 5 (7,4%) marcaram o número 9 concordando com a afirmativa; 4 (5,9%) assinalaram o número 2 e outras 4 pessoas o número 8; 3 (4,4%) marcaram o número 10 e 2 (2,9%) marcaram o número 6. A Média foi de 4,79, a mediana foi 4,5 e o desvio padrão foi de 2,489, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância da afirmativa por parte dos respondentes.

Diante dos resultados obtidos, verifica-se que na percepção dos servidores há relação da comunicação com a cultura organizacional do TJPB. Obtiveram-se duas situações com pontuação acima de seis que é a questão da influência de valores e crenças na comunicação da instituição, além do fato de a comunicação envolver relações de poder na instituição.

Os totais das médias, medianas e desvios padrão das três assertivas relacionadas à comunicação e cultura estão resumidos no quadro 10, a seguir.

Quadro 10: Percepção dos servidores quanto à comunicação e cultura organizacional no TJPB

COMUNICAÇÃO E CULTURA	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM 2. A comunicação envolve relações de poder no TJPB (existem informações que não são divulgadas por receio de perda de poder)	6,7	8	3,01
COM 24. A comunicação no Tribunal sofre a influência dos valores e crenças difundidos na instituição	6,72	7	2,424
COM 29. A transparência das informações no TJPB é decorrente do sistema de comunicação da instituição	4,79	4,5	2,489

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A cultura organizacional deve estimular transparência, confiança, cooperação, compartilhamento de informações (logo, envolve a comunicação) entre todos os níveis e sentidos e não é estática estando sempre em construção, ocorrendo, conforme diz Cardoso

(2006) em todas as organizações. No TJPB não é diferente, pois é uma instituição que sofre influência da comunicação na formação da cultura organizacional. Conforme os dados da pesquisa se pode inferir que para os servidores os valores, as crenças e o poder influenciam a comunicação na instituição.

4.3.3 Comunicação e clima organizacional no Tribunal

Em relação à variável COM 3, verificou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os mesmos a comunicação descendente (dos chefes para os subordinados) predomina no TJPB. Os resultados obtidos foram os seguintes: 11 pessoas (16,2%) assinalaram o número 4; 9 (13,2%) marcaram o número 5; 8 (11,8%) assinalaram o número 9; 7 (10,3%) assinalaram o número 3, 6, 7 e outras 7, o número 8; 6 (8,8%) assinalaram o número 1 e outras 6 pessoas o número 10. A Média da variável em questão foi de 5,81, a mediana foi 6 e o desvio padrão foi de 2,639, resultados estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

O resultado da pesquisa mostrou a predominância da comunicação descendente no TJPB o que merece atenção da administração, pois, na visão de Rêgo (1986), os maiores problemas encontrados nas empresas se relacionam com a comunicação descendente, já que os superiores não deixam claro aos subordinados quais são suas tarefas e o que se espera dos mesmos.

Quanto à variável COM 4, constatou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os mesmos a comunicação permite maior positividade na gestão de pessoas, eliminando conflitos no ambiente de trabalho e consequentemente melhorando resultados, pois: 26 pessoas (38,2%) tiveram o grau máximo de concordância com a afirmativa, ou seja, marcaram o número 10; 9 (13,2%) assinalaram o número 9 e outras 9 pessoas, o número 8; 6 (8,8%) assinalaram o número 4; 5 (7,4%) marcaram o número 5 estando em um meio termo entre discordância/concordância; 4 (5,9%) marcaram o número 6; 3 (4,4%) assinalaram o número 7; 2 (2,9%) marcaram os número 1, outras 2 o número 2 e mais 2 pessoas marcaram o número 3. A Média da variável em questão foi de 7,63, a mediana foi 9 e o desvio padrão foi de 2,687, resultados estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa. Esta afirmativa foi uma das que apresentou maior concordância dos servidores.

Em relação à variável COM 7, percebeu-se que a maioria dos respondentes concordou

com a afirmativa, ou seja, para os mesmos as falhas na comunicação interferem no relacionamento interpessoal entre servidores e comissionados, já que: 13 pessoas (19,1%) assinalaram o número 8; 12 (17,6%) marcaram o número 9; 11 (16,2%) marcaram o número 10; 7 (10,3%) o número 5; 6 (8,8%) assinalaram o número 2; 5 (7,4%) marcaram o número 7; 4 (5,9%) marcaram o número 6, outras 4 pessoas marcaram o número 3 e outras 4, o número 1; 2 (2,9%) marcaram o número 4. A Média da variável em questão foi de 6,65, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 2,890, indicando uma maior variabilidade dos dados.

Na variável COM 9, verificou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os mesmos a comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para a solução dos problemas o que foi confirmado nos dados obtidos: 16 pessoas (23,5%) concordaram com a afirmativa ao assinalar o número 8; 14 (20,6%) tiveram a concordância máxima assinalando o número 10; 11 (16,2%) assinalaram o número 9; 8 (11,8%) assinalaram o número 7 e outras 8 pessoas ficaram entre a discordância e a concordância ao marcar o número 5; 5 (7,4%) marcaram o número 6; 3 (4,4%) apontaram o número 4; 2 (2,9%) indicaram o número 3 e 1 (1,5%) marcou o número 2. A Média da variável em questão foi de 7,54, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 2,069, resultados estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa, sendo esta afirmativa uma das que apresentou maior concordância dos servidores.

No referencial teórico desta monografia, viu-se que a comunicação horizontal ou lateral possui diversas funções e dentre estas a solução de problemas sem ser necessária a intermediação de um superior comum (FONTES, 2005), visão esta compatível com a percepção dos pesquisados. Este tipo de comunicação proporciona também a otimização de recursos e desempenho (KUNSCH, 2002).

Em relação à variável COM11, constatou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os mesmos a comunicação adequada promove um maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades, pois: 27 pessoas (39,7%) assinalaram o número 10 que é o grau máximo de concordância com a afirmativa; 15 (22,1%) marcaram o número 9; 14 (20,6%) assinalaram o número 8; 4 (5,9%) assinalaram o número 7; 3 (4,4%) marcaram o número 6 e outras 3 pessoas marcaram o número 5; 1 (1,5%) marcou o número 4 e outra pessoa marcou o número 3. A Média da variável em questão foi de 8,60, a mediana foi 9 e o desvio padrão foi de 1,649 indicando resultados que estão dentro do esperado, ou seja, próximos da média confirmando o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa. Essa foi a assertiva que teve maior grau de concordância por parte dos participantes da pesquisa.

A comunicação interfere no “clima organizacional utilizando instrumentos e ações para construir o comprometimento dos funcionários com as atividades que exercem” (FONTES, 2005, p. 17), fato também compartilhado na visão dos participantes da pesquisa.

Já a variável COM 14, apresentou um comportamento diferente já que a maioria dos respondentes se posicionou no meio termo entre a discordância e a concordância da afirmativa, ou seja, para os mesmos a comunicação entre gestores e servidores do TJPB contribui, de certa forma, para a motivação no trabalho, já que: 11 (16,2%) assinalaram o número 9 e outras 11 pessoas, o número 1; 8 (11,8%) apontaram o número 8 e outras 8 pessoas marcaram o número 5; 7 (10,3%) assinalaram o número 2 e outras 7 pessoas, o número 3; 6 (8,8%) assinalaram o número 7 e outras 6 pessoas, o número 4; 2 (2,9%) marcaram o número 10 e outras 2 pessoas, o número 6. A Média da variável em questão foi de 5,10, a mediana foi 5 e o desvio padrão foi de 2,983, indicando uma maior variabilidade dos dados, resultados estes que confirmam o meio termo entre a concordância/discordância dos respondentes com a afirmativa.

Este é um ponto importante na pesquisa, pois a comunicação como uma atividade gerencial tem como um de seus propósitos proporcionar as atitudes necessárias de forma a fazer as pessoas alcançarem motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007).

Em relação à assertiva da variável COM 16 houve maior discordância por parte dos respondentes, ou seja, para os mesmos a comunicação ascendente (dos subordinados para os chefes) não predomina no TJPB, pois: 14 participantes (20,6%) assinalaram o número 5; 12 (17,6%) marcaram o número 3; 10 (14,7%) tiveram o maior grau de discordância ao assinalar o número 1; 9 (13,2%) assinalaram o número 2 e outras 9 pessoas, o número 8; 6 (8,8%) assinalaram o número 7; 5 (7,4%) marcaram o número 4; 2 (2,9%) marcaram o número 6 e 1 (1,5%) escolheu o número 9. A Média da variável em questão foi de 4,25, a mediana foi 4 e o desvio padrão foi de 2,378, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância dos respondentes com a afirmativa.

O fluxo da comunicação ascendente “permite que se conheça como o trabalho está desenvolvendo-se, as realizações, os problemas e as atitudes dos funcionários.” (FONTES, 2005, p. 18) e sua eficácia “depende também dos subordinados” (FONTES, 2005, p. 22). Assim, este é um ponto importante nas organizações e deve existir nestas. O Tribunal é uma instituição que possui bastante formalidade (mas também possui a informalidade), o que de certa forma indica que a comunicação descendente predomina sobre a ascendente, mas ambas existem no TJPB o que é positivo.

Em relação à variável COM 18, verificou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, logo, para os mesmos o uso da rede formal de comunicação (ex.: ofícios, memorandos) predomina no TJPB, já que: 16 pessoas (23,5%) concordaram com a afirmativa ao assinalar o número 8; 12 (17,6%) marcaram o número 9; 11 (16,2%) apresentaram a máxima concordância com a frase ao assinalar o número 10; 10 (14,7%) assinalaram o número 7; 9 (13,2%) assinalaram o número 5; 6 (8,8%) assinalaram o número 6; 3 (4,4%) marcaram o número 4 e 1 (1,5%) escolheu o número 3, sendo esta afirmativa uma das que apresentou maior concordância dos servidores tendo em vista que a Média da variável em questão foi de 7,53, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 1,849 resultado dentro do esperado, logo, próximo da média.

Quanto à variável COM 22, constatou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para eles a comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) não tem a intermediação dos gestores: 19 pessoas (27,9%) assinalaram a concordância de número 8; 10 (14,7%) assinalaram o número 5; 9 (13,2%) assinalaram o número 7; 7 (10,3%) assinalaram o número 6; 6 (8,8%) assinalaram o número 4; 5 (7,4%) marcaram o número 9 e outras 5 pessoas o número 10; 4 (5,9%) assinalaram o número 2; 2 (2,9%) marcaram o número 3 e 1 (1,5%) escolheu o número 1. A Média da variável em questão foi de 6,49, a mediana foi 7 e o desvio padrão foi de 2,236.

Na variável COM 25, identificou-se comportamento semelhante à anterior, tendo em vista que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os participantes, no TJPB muitas informações são divulgadas pela rede informal (através de fofocas, telefonemas, conversas espontâneas): 18 pessoas (26,5%) tiveram a máxima concordância com a frase, ou seja, assinalaram o número 10; 10 (14,7%) assinalaram o número 8; 8 (11,8%) assinalaram o número 6; 7 (10,3%) assinalaram o número 7; 6 (8,8%) assinalaram o número 9 e outras 6 pessoas, o número 2; 5 (7,4%) marcaram o número 5; 3 (4,4%) marcaram o número 4 e outras 3 pessoas, o número 3 e 2 (2,9%) marcaram o número 1. A Média da variável em questão foi de 6,93, a mediana foi 7,5 e o desvio padrão foi de 2,788, resultados estes que confirmam o grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

O TJPB, conforme dados apontados na pesquisa, possui ambas as redes de comunicação, tanto a formal (que é a realizada por meios rígidos, por exemplo, através de memorandos, atas, circulares) quanto a informal (que é a realizada através de um contato telefônico, um e-mail, entre os próprios funcionários através da rádio corredor e é tida como a comunicação que divulga o clima organizacional e de como as pessoas reagem aos processos

de mudança) (BERALDO, 1996; BELTRANDI; BIGNETTI, 2009; ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

Em relação à variável COM 27, constatou-se, novamente, que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, assim sendo, para os mesmos a comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para o desenvolvimento de relações interpessoais, pois: 18 pessoas (26,5%) concordaram com a frase assinalando o número 8; 15 (22,1%) assinalaram o número 9; 10 (14,7%) assinalaram o número 10 e outros 10 participantes assinalaram o número 7; 6 (8,8%) assinalaram o número 5; 4 (5,9%) marcaram o número 6; 3 (4,4%) marcaram o número 4; 1 (1,5%) escolheu o número 1 e outra pessoa escolheu o número 3. A Média da variável em questão foi de 7,63, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 1,923, o que confirma a concordância dos respondentes com a afirmativa.

A percepção dos participantes da pesquisa está em consonância com o disposto no referencial teórico quando disse que a comunicação horizontal ou lateral possui diversas funções e dentre estas o desenvolvimento de relações interpessoais entre os membros das organizações (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008).

Diante dos resultados obtidos, verifica-se que na percepção dos servidores há relação da comunicação com o clima organizacional do TJPB.

Os totais das médias, medianas e desvios padrão das onze assertivas relacionadas à comunicação e clima organizacional estão resumidos no quadro 11, a seguir.

Quadro 11: Percepção dos servidores quanto à comunicação e clima organizacional no TJPB

COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM 3. A comunicação descendente (dos chefes para os subordinados) predomina no TJPB	5,81	6	2,639
COM 4. A comunicação permite maior positividade na gestão de pessoas, eliminando conflitos no ambiente de trabalho e consequentemente melhorando resultados	<u>7,63</u>	9	2,687
COM 7. As falhas na comunicação interferem no relacionamento interpessoal entre servidores e comissionados	6,65	8	2,89
COM 9. A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para a solução dos problemas	<u>7,54</u>	8	2,069
COM11. A comunicação adequada promove um maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades	<u>8,6</u>	9	1,649
COM14. A comunicação entre gestores e servidores do TJPB contribui para a motivação no trabalho	5,1	5	2,983
COM16. A comunicação ascendente (dos subordinados para os chefes) predomina no TJPB	4,25	4	2,378
COM18. O uso da rede formal de comunicação (ex.: ofícios, memorandos) predomina no TJPB	<u>7,53</u>	8	1,849
COM22. A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) não tem a intermediação dos gestores	6,49	7	2,236

COM25. No TJPB muitas informações são divulgadas pela rede informal (através de fofocas, telefonemas, conversas espontâneas)	6,93	7,5	2,788
COM27. A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para o desenvolvimento de relações interpessoais	7,63	8	1,923

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para que o clima organizacional seja agradável é necessário que a comunicação dentro da instituição seja clara e eficiente, devendo os gestores “prestar atenção nos canais de comunicação (formal e informal) e nas comunicações abertas (como o diálogo, *feedback* e aprendizado)” (ABBADE; MATTANA; NORO, 2008, P. 8).

No TJPB percebeu-se que há predominância da comunicação descendente e do uso da rede formal de comunicação, avaliação positiva da comunicação horizontal, solução de conflitos no ambiente de trabalho e conseqüentemente melhoria nos resultados e, quando adequada, possibilita maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades.

As frases desta subseção foram as que apresentaram maior nível de concordância por parte dos pesquisados, ou seja, de 11 frases, 7 apresentaram pontuação acima de 6 e a frase que mais se destacou em toda a pesquisa foi a de que a comunicação adequada promove um maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades obtendo a média de 8,6. Logo, na visão dos participantes da pesquisa, uma boa comunicação é necessária para que os servidores se comprometam mais no trabalho, e em consequência, melhorem o desempenho organizacional.

4.3.4 Comunicação e gestão do conhecimento no Tribunal

Em relação à variável COM 10, constatou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para os mesmos o malote digital como um meio de comunicação no TJPB promove a redução de gastos públicos, pois: 23 pessoas (33,8%) concordaram com a frase assinalando o número 10; 19 (27,9%) assinalaram o número 9; 8 (11,8%), o número 8; 4 (5,9%) marcaram o número 4 e outras 4 pessoas assinalaram o número 1; 2 (2,9%) marcaram o número 2, 3, 5, mais 2 participantes o número 3 e outros 2 participantes o número 7. A Média da variável em questão foi de 7,81, a mediana foi 9 e o desvio padrão foi de 2,782, sendo esta assertiva uma das que tiveram maior grau de concordância dos respondentes.

A gestão do conhecimento possibilita a quebra de barreiras hierárquicas e do

isolamento de departamentos, difundindo a informação e trazendo economia aos cofres públicos e agilidade ao serviço. O malote digital é uma ferramenta que possibilita a quebra do isolamento de departamentos e agilidade e economia aos cofres públicos. Este foi um ponto bastante positivo para o Tribunal encontrado nesta pesquisa.

No que se refere à variável COM 15, verificou-se que a maioria dos respondentes discordou com a afirmativa, ou seja, a comunicação utilizada no TJPB não possibilita a disseminação do conhecimento entre os servidores, já que: 15 (22,1%) assinalaram o número 3; 10 (14,7%) assinalaram o número 4; 8 (11,8%) assinalaram o número 5 e outras 8 pessoas, o número 6; 7 (10,3%) assinalaram o número 1 e outras 7 o número 2; 5 (7,4%) marcaram o número 7; 4 (5,9%) marcaram o número 8 e outras 4 pessoas assinalaram o número 9. A Média da variável em questão foi de 4,37, a mediana foi 4 e o desvio padrão foi de 2,272, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância dos respondentes com a afirmativa.

“Na gestão do conhecimento não basta apenas conectar as pessoas à informação, mas também, conectá-las umas as outras, porquanto maior for este vínculo entre os indivíduos, maior será a probabilidade de que o conhecimento corporativo fluirá” (SILVA, 2007, p. 6). Logo, o resultado anterior mostra ao Tribunal que a comunicação utilizada na organização, na visão dos servidores, deve ser melhorada para possibilitar a disseminação do conhecimento.

Em relação à variável COM 17, constatou-se que para a maioria dos respondentes a comunicação em grupos informais de trabalho possibilita um melhor trabalho em equipe já que: 16 pessoas (23,5%) assinalaram o número 8; 12 (17,6%), 9; 10 (14,7%) assinalaram o número 5; 9 (13,2%) marcaram o número 7; 8 (11,8%) assinalaram o número 6 e outras 8 pessoas marcaram o número 4; 3 (4,4%) escolheram o número 10 e 2 (2,9%) indicaram o número 3. A Média da variável em questão foi de 6,84, a mediana foi 7 e o desvio padrão foi de 1,897, resultados estes que confirmam a concordância dos respondentes com a afirmativa, indicando valores dentro do esperado, portanto próximos da média.

Nas organizações pode se observar que existem grupos informais de trabalho nos quais as pessoas se identificam umas com as outras e melhor trabalham em equipe (ABBADÉ; MATTANA; NORO, 2008). O resultado acima está em consonância com esta frase. Assim, de certa forma, os grupos informais melhoram a relação entre as pessoas o que leva a um melhor trabalho em equipe.

Em relação à variável COM 23, identificou-se, novamente, que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, pois, para os mesmos, a utilização do portal corporativo como um meio de comunicação facilita a realização das atividades funcionais,

tendo em vista que: 19 pessoas (27,9%) assinalaram o número 8; 12 (17,6%) marcaram o número 9; 8 (11,8%), o número 10 e outras 8 pessoas marcaram o número 5; 7 (10,3%) pontuaram o número 7 e outras 7 pessoas, o número 6; 3 (4,4%) escolheram o número 3 e outras 3, o número 4 e 1 (1,5%) escolheu o número 1. A Média da variável em questão foi de 7,25, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 2,062, resultados estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

A utilização de portais corporativos, então, leva a uma maior eficiência e rapidez. No referencial teórico desta monografia foram citados alguns benefícios do uso dos portais corporativos que na visão de Fontes (2005, p. 32) incluem, dentre outros: “pesquisas de satisfação, relatórios estatísticos com informações sobre as páginas mais acessadas e números de visitantes, além de enquetes on-line” (FONTES, 2005, p. 32).

Os totais das médias, medianas e desvios padrão das quatro assertivas relacionadas à comunicação e gestão do conhecimento estão resumidos no quadro 12, a seguir.

Quadro 12: Percepção dos servidores quanto à comunicação e gestão do conhecimento no TJPB

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM 10. O malote digital como um meio de comunicação no TJPB promove a redução de gastos públicos	7,81	9	2,782
COM 15. A comunicação utilizada no TJPB possibilita a disseminação do conhecimento entre os servidores	4,37	4	2,272
COM 17. A comunicação em grupos informais de trabalho possibilita um melhor trabalho em equipe	6,84	7	1,897
COM 23. A utilização do portal corporativo como um meio de comunicação facilita a realização das atividades funcionais	7,25	8	2,062

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Diante dos resultados obtidos, pode-se dizer que na percepção dos servidores há relação da comunicação com a gestão do conhecimento no TJPB. Nesta subseção foram observados mais pontos positivos que negativos. Foi reconhecida pelos servidores a importância do malote digital para redução de gastos públicos e do uso do portal corporativo como um meio de comunicação que facilita a realização das atividades funcionais, além do entendimento de que a comunicação informal interfere positivamente no trabalho em equipe. Assim, estas frases, direta ou indiretamente, mostram a relação da comunicação com a gestão do conhecimento.

“Na gestão do conhecimento não basta apenas conectar as pessoas à informação, mas também, conectá-las umas as outras, porquanto maior for este vínculo entre os indivíduos, maior será a probabilidade de que o conhecimento corporativo fluirá” (SILVA, 2007, p. 6).

4.3.5 Comunicação e desempenho organizacional no Tribunal

Em relação à variável COM 5, constatou-se que a maioria dos respondentes se posicionou num meio termo entre a concordância/discordância, ou seja, para eles existem várias barreiras (como barulhos, distorções) à comunicação no TJPB, pois: 11 (16,2%) se posicionaram assinalando o número 5 e outras 11 pessoas, o número 8; 9 (13,2%) marcaram o número 3; 8 (11,8%), o número 10; 6 (8,8%), o número 4, 6 e outras 6 pessoas, o número 7; 4 (5,9%) se posicionaram no maior grau de discordância, ou seja, no número 1 e outras 4 pessoas marcaram o número 9 e 3 (4,4%) assinalaram o número 2. A Média da variável em questão foi de 5,85, a mediana foi 6 e o desvio padrão foi de 2,667, resultados que confirmam certo grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

Este tópico é importante para ser trabalhado pelo Tribunal, pois “as barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem interpretada sejam diferentes entre si” (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007, p. 4), podendo levar a problemas no desempenho organizacional. Este assunto também foi abordado na seção 4.2 e as respostas se complementaram, já que nesta etapa verificou-se que existem várias barreiras à comunicação no TJPB e na anterior foram mencionadas como as principais barreiras no Tribunal as informações incompletas; a dificuldade de relacionamento entre as pessoas; a ocorrência da especialização das funções-tarefas desenvolvidas no setor e os ruídos.

Quanto à variável COM 6, verificou-se que para a maioria dos participantes a comunicação no Tribunal precisa melhorar sua efetividade (acesso, clareza, utilidade e confiança nas informações): 13 participantes (19,1%) se posicionaram assinalando o número 3; 11 (16,2%) marcaram o número 4; 10 (14,7%), o número 2; 8 (11,8%) marcaram o número 1, outras 8 pessoas, o número 5 e mais 8, o número 6; 6 (8,8%) assinalaram o número 7; 2 (2,9%) se posicionaram no número 8 e outras 2 pessoas escolheram o número 10. A Média da variável em questão foi de 4,07, a mediana foi 4 e o desvio padrão foi de 2,194, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância dos respondentes com a afirmativa.

A frase acima foi elaborada tomando por base a combinação de quatro variáveis propostas por Amorim; Abib (2010, p.7) para verificar a efetividade da comunicação organizacional que são: acesso à informação (existência de informações que de fato são necessárias no conteúdo das mensagens enviadas para o receptor); clareza (verificar se há alinhamento das interpretações no momento em que a comunicação ocorre); utilidade (redução de ambiguidade e/ou incerteza) (a comunicação ser útil para as pessoas envolvidas); confiança (se as informações recebidas possuem credibilidade). Esse tópico serve de alerta ao

Tribunal para que essas variáveis venham a ser pesquisadas e analisadas com vistas a identificar o que precisa ser melhorado para aumentar a efetividade na instituição.

Comportamento semelhante à variável anterior foi observado na COM 8, pois constatou-se que a imensa maioria dos respondentes discordou da afirmativa, ou seja, para eles os servidores não recebem feedback (não são ditos os pontos positivos e negativos) sobre o desempenho de suas atribuições pelo superior hierárquico, já que: 22 (32,4%) marcaram o número 1 discordando da afirmativa; 13 (19,1%) se posicionaram assinalando o número 2; 10 (14,7%), assinalando o número 3; 7 (10,3%) escolheram o número 5; 6 (8,8%) marcaram o número 6; 5 (7,4%), o número 7; 4 (5,9%) se posicionaram marcando o número 4 e 1 (1,5%), o número 8. A Média da variável em questão foi de 3,06, a mediana foi 2 e o desvio padrão foi de 2,087. Esta foi a afirmativa com maior grau de discordância por parte dos participantes da pesquisa.

A retroalimentação é de suma importância, pois “completa o processo de comunicação uma vez que confirma o recebimento e a compreensão da mensagem” (FONTES, 2005, p. 9). O resultado obtido serve de alerta à instituição, já que parte fundamental do ciclo comunicativo, na visão dos participantes da pesquisa, não está sendo bem exercido o que pode acarretar falhas na comunicação, logo interferindo no desempenho organizacional.

Em relação à variável COM 12, observou-se que a maioria dos respondentes se posicionou num meio termo entre a concordância/discordância, logo, para eles a troca de informações entre os servidores dos setores de trabalho é eficiente, pois: 15 (22,1%) marcaram o número 7; 12 (17,6%) se posicionaram assinalando o número 5; 10 (14,7%), o número 6; 6 (8,8%) pontuaram o número 3; 5 (7,4%) assinalaram o número 8, outros 5 participantes marcaram o número 4 e outros 5, o número 2; 4 (5,9%), o número 9 e outras 4 pessoas marcaram o número 10 e 2 (2,9%) assinalaram o número 1. A Média da variável em questão foi de 5,75, a mediana foi 6 e o desvio padrão foi de 2,275, resultados estes que confirmam certo grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

Conforme Fontes (2005), as organizações devem promover o desenvolvimento de uma rede de comunicação para estimular a interação entre as diversas áreas organizacionais e das pessoas o que levará à criação do conhecimento organizacional já que haverá diálogo e troca de experiências. Logo, é necessária a interação entre servidores de setores de trabalho diferentes e isso, de certa forma, ocorre no Tribunal.

Já na variável COM 19, identificou-se que para a maioria dos respondentes a falta de comunicação é um dos principais problemas encontrados no TJPB, já que: 21 (30,9%) marcaram o número 10 que é o grau máximo de concordância com a afirmativa; 9 (13,2%), o

número 9; 8 (11,8%) assinalaram o número 4; 7 (10,3%) pontuaram o número 6; 6 (8,8%), 8; 5 (7,4%) assinalaram o número 7 e outras 5 pessoas, o número 3; 3 (4,4%) se posicionaram no número 1 e 2 (2,9%) marcaram o número 2 e outras 2 pessoas, o número 5. A Média da variável em questão foi de 7,06, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 2,880, indicando uma maior variabilidade dos dados, resultados estes que confirmam o maior grau de concordância dos respondentes com a afirmativa.

É interessante este dado, uma vez que a comunicação faz parte da vida de todos, das organizações e mesmo com as tecnologias ainda ocorre falta de comunicação. Essa é a visão de Matos (2009) quando diz que falta comunicação na era da informação, pois mesmo com o advento da internet falta flexibilidade e abertura para o diálogo.

Em relação à variável COM 20, constatou-se que a maioria dos respondentes discordou da afirmativa, logo, para eles a comunicação do Tribunal precisa melhorar sua eficiência (possibilitar a produção do melhor resultado possível com racionalização e otimização dos meios), pois: 15 (22,1%) marcaram o número 3; 13 (19,1%) se posicionaram assinalando o número 4; 10 (14,7%) assinalaram o número 1, outras 10 marcaram o número 2 e mais outras 10, o número 5; 4 (5,9%) se posicionaram marcando o número 7 e 2 (2,9%) marcaram o número 6, outros 2 participantes, o número 8 e outros 2, o número 10. A Média da variável em questão foi de 3,72, a mediana foi 3 e o desvio padrão foi de 2,108, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância dos respondentes com a afirmativa.

Eficiência é para Rêgo (1986, p. 36) "o uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto", afirmando que o volume e o tipo da comunicação, bem como sua direção constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Na visão dos pesquisados a eficiência organizacional do TJPB pode melhorar.

Em relação à variável COM 21, pode-se dizer que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa. Assim, para eles as falhas na comunicação entre os servidores podem comprometer o desempenho das atividades dos servidores do setor, pois: 23 (33,8%) marcaram o número 8; 19 (27,9%) se posicionaram assinalando o número 10; 10 (14,7%) assinalaram o número 7; 8 (11,8%), o número 9; 3 (4,4%) se posicionaram marcando o número 4; 2 (2,9%) marcaram o número 2, outros 2 participantes, o número 3 e 1 (1,5%), o número 6. A Média da variável em questão foi de 8, a mediana foi 8 e o desvio padrão foi de 2,000, sendo esta uma das assertivas com maior grau de concordância dos participantes da pesquisa.

Este é um ponto a ser trabalhado pela instituição, pois, conforme Rinaldii et al. (2002) as falhas nos processos comunicativos geram problemas às empresas.

Em relação à variável COM 26, constatou-se que a maioria dos respondentes se posicionou em um meio termo entre a concordância/discordância com a afirmativa, logo, para eles a difusão de informações por e-mail é, de certa forma, um meio eficiente de comunicação no TJPB, pois: 9 (13,2%) marcaram o número 4, outras 9 assinalaram o número 5, além de outras 9, o número 8; 8 (11,8%) se posicionaram assinalando o número 7 e outras 8 pessoas, o número 3; 7 (10,3%) marcaram o número 1; 6 (8,8%) marcaram o número 9 e outros 6, o número 6; 4 (5,9%) se posicionaram assinalando o número 10 e 2 (2,9%), o número 2. A Média da variável em questão foi de 5,5, a mediana foi 5 e o desvio padrão foi de 2,646, resultados estes que confirmam a divisão dos respondentes entre a concordância/discordância com a afirmativa.

O e-mail institucional é uma ferramenta da tecnologia que permite uma comunicação rápida, que diminui custos e é eficiente, quando bem utilizado. Na visão dos pesquisados, o e-mail institucional poderia ser melhor utilizado como uma ferramenta de trabalho. “As tecnologias contemporâneas têm sido amplamente adotadas pelas organizações. São os *sites* institucionais, por meio dos *e-mails* [...] Essas ferramentas estão facilitando os processos de comunicação nas organizações, tanto interna quanto externamente.” (FORMENTINI, 2009, p. 52).

Em relação à variável COM 28, percebeu-se que para a maioria dos respondentes a comunicação do Tribunal precisa ser mais eficaz (o resultado precisa ser alcançado da forma e no tempo certo), tendo em vista que: 15 pessoas (22,1%) marcaram o número 3; 11 (16,2%) se posicionaram assinalando o número 4; 10 (14,7%), o número 1; 8 (11,8%) marcaram o número 7; 7 (10,3%) se posicionaram marcando o número 2; 5 (7,4%) assinalaram o número 5 e outras 5 marcaram o número 6; 3 (4,4%), o número 8; 2 (2,9%) assinalaram o número 9 e outras 2, o número 10. A Média da variável em questão foi de 4,21, a mediana foi 4 e o desvio padrão foi de 2,435, resultados estes que confirmam o maior grau de discordância dos respondentes com a afirmativa.

A eficácia organizacional, conforme definição de Rêgo (1986, p. 36), é "a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas". Este é um ponto primordial para as organizações e, na opinião dos participantes da pesquisa, pode ser melhorado na instituição.

Quanto à variável COM 30, identificou-se que a maioria dos respondentes concordou com a afirmativa, ou seja, para eles a difusão de informações pela intranet é um meio eficiente de comunicação no TJPB, já que: 14 (20,6%) marcaram o número 8; 12 (17,6%) se posicionaram assinalando o número 5; 11 (16,2%), o número 9; 9 (13,2%) marcaram o

número 7; 8 (11,8%) escolheram o número 6; 6 (8,8%) assinalaram o número 4; 3 (4,4%) se posicionaram marcando o número 1; 2 (2,9%) marcaram o número 2, outros 2 participantes, o número 10 e 1 (1,5%) assinalou o número 3. A Média da variável em questão foi de 6,41, a mediana foi 7 e o desvio padrão foi de 2,241, o que confirma a concordância dos respondentes com a afirmativa.

A intranet e os portais corporativos auxiliam o processo comunicativo, a mudança de relacionamento entre as pessoas e a forma de trabalho, o compartilhamento de conhecimento, a distribuição de informações (FONTES, 2005). Este ponto foi bem avaliado na visão dos servidores, o que é positivo para o Tribunal.

O quadro 13, a seguir, mostra a média, mediana e desvio-padrão dessas dez assertivas.

Quadro 13: Percepção dos servidores quanto à comunicação e desempenho organizacional no TJPB

COMUNICAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM 5. Existem várias barreiras (como barulhos, distorções) à comunicação no TJPB	5,85	6	2,667
COM 6. A comunicação no Tribunal é efetiva (há acesso, clareza, utilidade e confiança nas informações)	4,07	4	2,194
COM 8. Os servidores recebem feedback (são ditos os pontos positivos e negativos) sobre o desempenho de suas atribuições pelo superior hierárquico	3,06	2	2,087
COM 12. A troca de informações entre os servidores dos setores de trabalho é eficiente	5,75	6	2,275
COM 19. A falta de comunicação é um dos principais problemas encontrados no TJPB	<u>7,06</u>	8	2,88
COM 20. A comunicação do Tribunal é eficiente (produz o melhor resultado possível com racionalização e otimização dos meios)	3,72	3	2,108
COM 21. As falhas na comunicação entre os servidores podem comprometer o desempenho das atividades dos servidores do setor	<u>8</u>	8	2
COM 26. A difusão de informações por e-mail é um meio eficiente de comunicação no TJPB	5,5	5	2,646
COM 28. A comunicação do Tribunal é eficaz (o resultado é alcançado da forma e no tempo certo)	4,21	4	2,435
COM 30. A difusão de informações pela intranet é um meio eficiente de comunicação no TJPB	6,41	7	2,241

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Esta subseção da pesquisa demonstrou que na visão dos participantes, a comunicação no Tribunal precisa melhorar em relação à efetividade, eficiência e eficácia, além do uso do e-mail como meio de comunicação.

Direta ou indiretamente, atrapalham no desempenho organizacional: as diversas barreiras à comunicação existentes no Tribunal (questão discutida também na parte 2 do questionário aplicado) como informações incompletas e dificuldades no relacionamento entre as pessoas; pouco feedback sobre o desempenho das atribuições pelo superior hierárquico.

Além disso, na ótica dos servidores a falta de comunicação é um dos principais problemas encontrados no TJPB, sugerindo-se, pois, maior disseminação de informações para que essa visão venha a ser alterada futuramente.

Este tópico obteve também resultados positivos, ou seja, para os participantes a troca de informações entre os servidores dos setores de trabalho é eficiente e a difusão de informações pela intranet é um meio eficiente de comunicação no TJPB.

Em suma, a partir dos dados encontrados nesta pesquisa, pode-se deduzir que, na visão dos servidores, a comunicação exerce um papel na gestão organizacional do TJPB, porém deveria ser mais bem explorado, principalmente no que se refere ao desempenho da organização. Esta subseção apresentou pontos que servem de alerta ao TJPB e que podem ser trabalhados pela instituição de forma a melhorar sua eficiência, eficácia e efetividade. Um desses pontos é a questão do feedback (foi a menor média obtida em todo o questionário). Outra questão são as falhas de comunicação entre os servidores que podem comprometer o desempenho das atividades nos setores.

Segue o quadro 14 que contém as seis frases que obtiveram as maiores médias de concordância por parte dos respondentes da pesquisa.

Quadro 14: As seis maiores médias de concordância com as afirmativas do questionário

Média	Afirmativa	Seção
8,6	A comunicação adequada promove um maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades	Comunicação e Clima Organizacional
8,0	As falhas na comunicação entre os servidores podem comprometer o desempenho das atividades dos servidores	Comunicação e Desempenho Organizacional
7,81	O malote digital como um meio de comunicação no TJPB promove a redução dos gastos públicos	Comunicação e Gestão do Conhecimento
7,63	A comunicação permite maior positividade na gestão de pessoas, eliminando conflitos no ambiente de trabalho e consequentemente melhorando resultados	Comunicação e Clima Organizacional
7,63	A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para o desenvolvimento de relações interpessoais	Comunicação e Clima Organizacional
7,54	A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para a solução dos problemas	Comunicação e Clima Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Verifica-se, no quadro acima, que as melhores médias foram obtidas em relação às variáveis que relacionavam a comunicação e o clima organizacional. Na visão dos participantes da pesquisa, a comunicação interfere no clima organizacional e é necessária para um maior comprometimento dos servidores no trabalho. Além disso, a comunicação horizontal ou lateral influi no desenvolvimento de relações interpessoais e proporciona otimização de recursos e desempenho ao contribuir para a solução de problemas sem a necessidade de intermediação de um superior comum.

Já o quadro 15 contém as seis frases que obtiveram as menores médias de concordância por parte dos participantes da pesquisa.

Quadro 15: As seis menores médias de concordância com as afirmativas do questionário

Média	Afirmativa	Seção
3,06	Os servidores recebem feedback (são ditos os pontos positivos e negativos) sobre o desempenho de suas atribuições pelo superior hierárquico	Comunicação e Desempenho Organizacional
3,72	A comunicação do Tribunal é eficiente (produz o melhor resultado possível com racionalização e otimização dos meios)	Comunicação e Desempenho Organizacional
4,07	A comunicação no Tribunal é efetiva (há acesso, clareza, utilidade e confiança nas informações)	Comunicação e Desempenho Organizacional
4,21	A comunicação do Tribunal é eficaz (o resultado é alcançado da forma e no tempo certo)	Comunicação e Desempenho Organizacional
4,25	A comunicação ascendente (dos subordinados para os chefes) predomina no TJPB	Comunicação e Clima Organizacional
4,25	Os servidores têm informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal	Comunicação e Estratégia Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para finalizar, conforme quadro acima, percebe-se que as médias mais baixas foram obtidas nas variáveis que faziam relação à comunicação e ao desempenho organizacional. A comunicação exerce um papel significativo no desempenho de uma organização, porém, na visão dos servidores, parece que esse papel não vem sendo bem realizado quando dizem não receber feedback sobre o desempenho de suas atribuições pelo superior hierárquico, o que pode acarretar falhas na comunicação, logo interferindo no desempenho organizacional, e a observação de ser necessário melhorias na comunicação do Tribunal no que se relaciona a eficiência, eficácia e efetividade.

A estrutura e a cultura da organização, já que há bastante formalismo, comunicação predominantemente descendente, podem ter influenciado esse resultado negativo sobre o feedback.

O fato de os participantes da pesquisa terem identificado pouca relação da comunicação com as variáveis eficiência, eficácia e efetividade pode estar relacionado a fatores diversos, como, por exemplo, a cultura organizacional existente de algumas pessoas reterem informações, além da estratégia uma vez que se os servidores não possuem muitas informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal por conseguinte muitos não irão se engajar no alcance das metas e objetivos traçados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação acompanha a humanidade desde a antiguidade e é essencial nas instituições. O processo de comunicação nas organizações sofre influências de vários fatores como: pessoas, cultura, conhecimentos diversos, clima organizacional, estratégia, meios e fluxos comunicativos, inúmeras barreiras, entre outros. Logo o estudo sobre o tema em questão se faz importante e se revela bastante amplo e complexo.

A relação entre a comunicação e a gestão organizacional, além do desempenho dos funcionários nas organizações é um tema que merece atenção, tendo em vista que se a comunicação não ocorrer de forma adequada ou se os funcionários não estiverem motivados a realização das atividades é afetada. Esse foi o enfoque desta pesquisa que procurou responder aos objetivos elencados nesta monografia.

O primeiro objetivo específico, caracterizar o perfil dos entrevistados, foi respondido no tópico *4.1 Perfil Sócio-Profissional*. Neste tópico verificou-se que a maior parte dos participantes é do sexo feminino, com mais de 45 anos de idade, que possui nível superior completo (graduação) e trabalha a menos de seis anos no Tribunal, sendo a maioria de servidores efetivos, ocupantes do cargo de Técnico Judiciário e vinculados à Diretoria de Gestão de Pessoas.

O segundo objetivo específico, identificar possíveis barreiras à comunicação organizacional no Anexo Administrativo do TJPB, foi respondido no tópico *4.2 A Comunicação no TJPB*. Neste item foi questionado, dentre outras perguntas, aos participantes da pesquisa, quais as principais barreiras à comunicação nos setores do TJPB. Verificou-se que as principais barreiras apontadas foram as Informações incompletas, seguida pela Dificuldade de relacionamento entre as pessoas, Especialização das funções-tarefas desenvolvidas no setor e Ruídos (mensagens deturpadas ou mal entendidas). As barreiras à comunicação podem afetar o desempenho das atividades e, diante dos resultados obtidos, sugere-se que o TJPB crie uma comissão na área da comunicação para promover reuniões com os gestores e juntos desenhem possíveis alternativas para diminuir tais barreiras.

O terceiro objetivo específico, listar os meios de comunicação utilizados pelos servidores interna e externamente ao Anexo Administrativo do TJPB, foi respondido também no tópico *4.2 A Comunicação no TJPB*. Neste item foi questionado aos participantes, dentre outras perguntas, quais os meios de comunicação utilizados pelos mesmos para acessar informações sobre o Tribunal em questão, sendo em sua maioria utilizados Diário da Justiça, Internet e Intranet. Também se questionou quais meios de comunicação eram utilizados pelos

servidores para o desenvolvimento de suas atividades no Tribunal, sendo citados, além de outros, o e-mail institucional, a intranet, o Diário da Justiça e o Pandion. Percebe-se, então, que os principais meios de comunicação utilizados tanto interna quanto externamente ao Tribunal pelos pesquisados são o Diário da Justiça e a Intranet. Assim, ressalta-se a importância da tecnologia no processo de comunicação.

O quarto objetivo específico, identificar as formas de comunicação utilizadas pelo Tribunal para divulgar aos servidores informações relacionadas às atividades desempenhadas pelos mesmos, foi respondido também no tópico *4.2 A Comunicação no TJPB*. O resultado mostrou que as conversas informais, o e-mail e as reuniões foram os meios de comunicação que permitiam aos servidores receber informações sobre as atividades de trabalho mais citados. Verificou-se, assim, que a formalidade das reuniões, convive com a informalidade das conversas e e-mails.

O quinto objetivo específico, verificar a percepção dos servidores quanto à influência da comunicação na gestão organizacional principalmente no que se refere ao desempenho nas atividades da referida instituição, foi respondido no tópico *4.3 Comunicação e gestão organizacional do TJPB*, que buscou analisar os vínculos entre a comunicação e algumas dimensões da gestão organizacional como a estratégia, a cultura, o clima organizacional, a gestão do conhecimento e principalmente o desempenho organizacional.

Sobre a *Comunicação e estratégia no Tribunal*, verificou-se que na percepção dos servidores há pouca relação da comunicação com a estratégia no TJPB. Sugere-se, então, aos estrategistas do TJPB bem como aos que fazem a comunicação do Tribunal maior divulgação (ação comunicativa) junto a todos os servidores que compõem o referido Tribunal sobre suas ações estratégicas de forma que todos saibam dessas e possam se engajar no alcance das metas e objetivos traçados, pois os servidores, em sua maioria, conforme dados da pesquisa, não possuem informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal.

Em relação à *Comunicação e cultura organizacional no Tribunal*, identificou-se que para os servidores os valores, as crenças e o poder influenciam a comunicação na instituição em questão.

Quanto ao vínculo entre *Comunicação e clima organizacional no Tribunal*, constatou-se a existência de relação da comunicação com o clima organizacional no TJPB. Na visão dos respondentes, há predominância da comunicação descendente e do uso da rede formal de comunicação, avaliação positiva da comunicação horizontal, solução de conflitos no ambiente de trabalho e conseqüentemente melhoria nos resultados e, quando a comunicação é adequada, possibilita maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades.

Esta foi a seção que mais trouxe resultados positivos na pesquisa.

O processo de *Comunicação e gestão do conhecimento no Tribunal* indicou, na percepção dos servidores, que há relação da comunicação com a gestão do conhecimento no TJPB e influenciam no compartilhamento de conhecimento e distribuição de informações, tanto a intranet quanto os portais corporativos. Mais uma vez a pesquisa mostrou a importância das tecnologias da informação na comunicação.

Após abordar sobre todos os tópicos anteriores que têm ligação com o desempenho, foi analisada a relação entre *Comunicação e desempenho organizacional no Tribunal*. Percebeu-se que, na visão dos participantes, a comunicação no Tribunal precisa melhorar em relação à efetividade, eficiência e eficácia, além do uso do e-mail como meio de comunicação. Porém a intranet mostrou-se um meio eficiente de comunicação no TJPB. Sugere-se, pois, aos gestores difundir junto aos demais servidores a importância da utilização não apenas da intranet, que é bastante utilizada, mas também do e-mail como meio de comunicação institucional, pois assim permite uma redução no tempo de resposta e nos custos da administração. Esta foi a seção que apresentou as menores médias na pesquisa.

A baixa percepção dos servidores sobre o papel da comunicação no desempenho serve de alerta para a instituição em especial a questão das falhas e problemas de comunicação no TJPB que podem levar ao comprometimento no desempenho das atividades dos servidores. Sabe-se que não existe organização alguma que não possui falha na comunicação (é um processo complexo, que envolve muitas variáveis), mas quanto menos existirem maior será a efetividade, eficiência e eficácia na comunicação da instituição. Sugere-se, então, um estudo mais detalhado por parte da administração do Tribunal (ou formação de uma equipe) para que possam ser instituídas melhorias na comunicação de forma a minimizar possíveis falhas.

Em relação ao objetivo geral, analisar o papel da comunicação na gestão organizacional do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, este foi respondido ao longo do trabalho, com as análises e interpretações dos questionários. Na percepção dos servidores, o papel da comunicação na gestão organizacional do TJPB existe, porém poderia ser mais bem explorado, principalmente no que diz respeito ao desempenho organizacional. De forma geral, verificaram-se pontos positivos e negativos. Dentre os pontos positivos, pode-se destacar a percepção de que a comunicação adequada promove maior comprometimento dos servidores na realização das atividades no Anexo Administrativo do Tribunal em questão, o uso do malote digital promove redução de gastos, o convívio da rede formal e informal de comunicação que indiretamente afetam positivamente na questão do desempenho organizacional. Dentre os negativos, pode-se citar que a comunicação poderia

ser: melhor utilizada; melhorada em relação à efetividade, eficiência e eficácia. Além disso, merecem atenção as barreiras à comunicação existentes no Tribunal que acabam por interferir no desempenho organizacional.

São sugeridas melhorias no processo comunicativo do Tribunal, além do que já foi instituído pelo Ato da Presidência nº 73, de 3 de junho de 2013, que regulamenta a gestão do conteúdo do Portal do Tribunal de Justiça da Paraíba e dá outras providências que trata, em suma, da descentralização da alimentação do portal institucional e da intranet. Conforme verificado no trabalho, a intranet e os portais corporativos auxiliam o processo comunicativo e estes pontos foram bem avaliados na visão dos servidores.

Sugere-se, pois, para aprimorar o processo de comunicação, que além da descentralização da alimentação do Portal do TJPB, sejam promovidas reuniões com todos os servidores vinculados a cada diretoria, já que para uma boa comunicação é necessário mais que o acesso à tecnologia, mas também flexibilidade e abertura para o diálogo. Através dessas reuniões, então, todos iriam saber as principais informações sobre os setores relacionados, estabelecer maiores vínculos entre si através do diálogo e trocas de experiências, discutir as barreiras que interferem na comunicação, além de possibilitar a divulgação de todas as ferramentas de comunicação disponíveis aos mesmos como, por exemplo, o e-mail institucional e o Pandion que permitem uma comunicação rápida, que diminui custos e promovem eficiência, quando bem utilizados e que, infelizmente, muitos servidores nem sabem que estas existem.

Sugere-se aprimorar os vínculos entre comunicação e desempenho através de maior acesso, clareza, utilidade e confiança nas informações de forma a promover maior efetividade na instituição, além de treinamentos que proporcionem o conhecimento dos processos de trabalho e sua operacionalização acarretando uma comunicação mais eficiente, bem como treinamentos que preparem os emissores a saberem o que dizer, em poucas palavras e de forma clara para uma comunicação mais eficaz.

Espera-se que os resultados desta monografia sirvam como referência à criação de melhorias na comunicação do TJPB de forma que a comunicação venha a impactar de forma mais positiva na gestão e principalmente no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; MATTANA, L.; NORO, G. de B. **Comunicação interna e clima organizacional – um estudo de caso no jornal a razão**. XI SEMEAD – Empreendedorismo em Organizações. 28 e 29 de agosto de 2008.

AMORIM, A. L. M. do. **Comunicação Organizacional, Processo Decisório, Vantagem Competitiva e Efetividade em duas Cooperativas Paranaenses de Agronegócio**, 2006, 246 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

AMORIM, A. L. M. do; ABIB, G. **Comunicação Organizacional e Efetividade Organizacional: Estudo de Caso em uma Cooperativa Paranaense**. VI encontro de estudos organizacionais da ANPAD. Florianópolis – SC, 23 a 25 de maio de 2010.

ANNA. **A Comunicação corporativa interna como estratégia de gestão**. Disponível em < www.aedb.br/seget/artigos10/513_artigo.Anna.2010.pdf>. Acesso em: 26 de agosto de 2013.

BELTRANDI, M. V. de; BIGNETTI, L. P. **A Comunicação Interna entre Grupos Gerenciais em Organizações Intensivas em Conhecimento**. XXXIII encontro da ANPAD. São Paulo – SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

BERG, E. **Dezoito frases sobre comunicação**. Disponível em < http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=929>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2014.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1996. 40 p. Disponível em < <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/comunicacao-interna-como-fator-estrategico-nos>>. Acesso em: 26 de agosto de 2013.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006.

CASTELLANOS, W. **Entre la era mediática informacional y pos-mediática comunicacional.** In: **Reflexiones sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad Digitalización y Ecología de Medios.** Universidad de Los Andes San Cristóbal, Abril 2011.

CORRÊA, E. S. **Comunicação digital:** uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom.* Ano 2, nº 3, 2º semestre de 2005.

FIÚZA, M. S. S.; KILIMNIK, Z. N. **Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior.** *Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 Nº 2*, p 1-20 abril/maio/junho 2004.

FONTES, D. S. **A importância da comunicação interna e do compartilhamento de informações e conhecimentos no processo de modernização das organizações públicas.** Trabalho de Conclusão do II Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

FORMENTINI, M. O processo de comunicação. In: GAGLIARDI, A; FORMENTINI, M. **Comunicação empresarial.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009 – 106 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Unidade 2, p. 17-21.

FORMENTINI, M. A comunicação organizacional. In: GAGLIARDI, A; FORMENTINI, M. **Comunicação empresarial.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009 – 106 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Unidade 3, p. 40-55.

GOMES, P. O. C.; SANTOS, J. N.; RODRÍGUEZ, V. B. C. **Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas: uma análise da União Braskem.** *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 192-216, jul./nov. 2012.

ILHARCO, F. **Intencionalidade e Diferença:** Uma Aproximação Fenomenológica à Intersecção Acção/Comunicação/Informação. In: ACTAS DO III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume IV, 2005.

HERINGUER, B. H. de F. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano:** um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba, 2003, 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, Brasil.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MELO, R. R. D. de. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

NOGUEIRA, K. A.; BAGUÊS, T. B. M.; SILVA, M. C. L. da. **Comunicação empresarial: o processo comunicativo e as barreiras à comunicação eficaz**. Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, 2010. 120 p.

GAGLIARDI, A. A contribuição da comunicação social. In: GAGLIARDI, A; FORMENTINI, M. **Comunicação empresarial**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009 – 106 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Seção 2.2, p. 21-37.

GAGLIARDI, A. Comunicação com o ambiente interno e externo. In: GAGLIARDI, A; FORMENTINI, M. **Comunicação empresarial**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009 – 106 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Unidade 4, p. 57-69.

GAGLIARDI, A; FORMENTINI, M. **Comunicação empresarial**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009 – 106 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

GOMES, V. M. L. R. **Explorando a relação entre comunicação interna, processo e prática da estratégia em uma organização do sistema cooperativo**. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - ISSN 2176 - 5111 São Luís - MA, Julho/Dezembro de 2011 - Ano XIX - Nº 9.

GONÇALVES, O. C.; RAMOS, F. S. D; SANTOS, M. Sá dos. **Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional: Estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento**. Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2009. 83 f.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2ª Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

OLIVEIRA, R. F. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. Dissertação (Mestrado) - Fac. de Comunicação Social, PUCRS, 2009. 155 f.

PERSONA, M. **Como melhorar a comunicação e o relacionamento**. Entrevista concedida à Revista Anave, 2005. Disponível em <http://mariopersona.com.br/entrevista_revista_anave.html>. Acesso em: 15-07-2013.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K. M. T. **A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais**. Intercom – RBCC. São Paulo, v.34, n.2, p. 137-156, jul./dez. 2011.

RASLAN, E. M. S. **Análise de efetividade na comunicação estratégica em instituições: um estudo na Arquidiocese de Belo Horizonte**, 2009, 141 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC – FACE, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, Brasil.

RÊGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial – comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus editorial, 1986.

RIBEIRO, A. W. de A.; SILVA, L. M. A. da; CURVELLO, J. J. A. **Comunicação organizacional: a percepção dos funcionários de uma instituição privada de educação**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7/9/2012.

RIBEIRO, A. W. de A.; SILVA, L. M. A. da; CURVELLO, J. J. A. **O olhar dos funcionários sobre a Comunicação de instituição educacional privada: uma pesquisa com grupo focal**. Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. 2013.

RINALDII, A. C. A. *et al.* **Multimeios da comunicação**. Revista Eletrônica de Administração. Ano I - Número 3 - Junho de 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS: Porto Alegre, nº 31, dezembro de 2006, quadrimestral.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SETZER, V. W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - n. zero dez/99.

SILVA, H. M. da. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual**. Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007.

SILVA, S. S. F. da; NASCIMENTO, T. da C. C.; NOGUEIRA, V. B. **Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – pice no hospital regional de Picuí-PB.** QUALIT@S Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280.v6.n1. Ano 2007.

TEIXEIRA, L. J. **Comunicação na empresa.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

UHLMANN, G. W. **Comunicação ou Informação** - Um dilema reconhecido pela gestão das organizações? Instituto Siegen, são Paulo: 2002.

WIKIPÉDIA. **Cultura organizacional.** Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional>. Acesso em: 15 de setembro de 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. Ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

VERÍSSIMO, R.; ESPERTO, S. **Comunicação Organizacional.** Instituto politécnico de Coimbra. Instituto superior de engenharia de Coimbra. Departamento de engenharia civil. Maio de 2008.

VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional: gestão das relações públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

31/10/13

LimeSurvey-

Prezado(a) Participante,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar o papel da comunicação no desempenho das atividades dos servidores nos diversos setores localizados no Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

A sua participação é de fundamental importância para este estudo. A fim de garantir a validade do método de análise, você deve exprimir a sua opinião pessoal face às questões (não existe, naturalmente, nem boa, nem má resposta: somente opiniões!).

Agradecemos antecipadamente a sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

Dayse Carvalho Farias

Servidora do TJPB e aluna da especialização em Planejamento Estratégico e Gestão

Pública

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

Docente da UFPB e Orientador da Monografia

Há 21 perguntas neste questionário

Perfil Sócio-Profissional

1 [1]Gênero *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Masculino
 Feminino

31/10/13

LimeSurvey-

2 [1] Faixa Etária *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 18 a 24 Anos
- 25 a 30 Anos
- 31 a 35 Anos
- 36 a 40 Anos
- 41 a 45 Anos
- Mais de 45 Anos

3 [3] Nível de Escolaridade *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior (Graduação)
- Pós-Graduação (Especialização)
- Pós-Graduação (Mestrado)
- Pós-Graduação (Doutorado)

4 [4] Tempo de Serviço no Tribunal de Justiça *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Até 5 Anos
- De 6 a 10 Anos
- de 11 a 15 Anos
- de 16 a 20 anos
- Mais de 20 Anos

5 [5] Vínculo com o Tribunal de Justiça *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Servidor Efetivo
- Servidor Requisitado
- Comissionado (Sem Vínculo com o TJ-PB)

31/10/13

LimeSurvey-

6 [6]Cargo Efetivo que Exerço

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Analista Judiciário
- Técnico Judiciário
- Auxiliar Judiciário
- Não Posuo Cargo Efetivo

7 [7]Qual a Diretoria que o seu setor é vinculado? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Administrativa
- Economia e Finanças
- Gestão de Pessoas
- Gestão Estratégica
- Judiciária
- Jurídica
- De Processo Administrativo
- Tecnologia da Informação
- Comunicação Institucional
- Especial
- Segurança Jurídica

A Comunicação no TJ-PB

8 [1]Quais são os meios de comunicação que você utiliza para ter acesso a informações sobre o TJ-PB? (Pode indicar mais de uma resposta) *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Internet
- Intranet
- Jornal Impresso
- Rádio Corredor
- Boletins
- Murais
- Diário da Justiça
- Outros:

9 [2]Quais são os meios de comunicação que você utiliza no desenvolvimento de suas atividades diárias no TJ-PB? (Pode indicar mais de uma resposta) *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Intranet
- E-mail Institucional
- Pandion
- Diário da Justiça
- Não Utilizo nenhum dos meios utilizados acima
- Outros:

10 [3]Como você recebe informações importantes relacionadas às atividades que você desenvolve diariamente no TJ-PB? (Pode escolher mais de uma resposta). *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Reuniões
- Conversas Informais
- E-mail
- Mural
- Outros:

31/10/13

LimeSurvey-

11 [4] Você depende da Colaboração de outras pessoas para realização de suas atividades? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
 Não
 As Vezes

12 [5] Na sua opinião, você possui informações necessárias à boa execução dos seus serviços? *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Tenho mais Informação do que preciso
 Tenho as Informações necessárias
 Não tenho as Informações necessárias

13 [6] No seu setor, algumas informações são restritas aos servidores? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
 Não
 Não Sei

31/10/13

LimeSurvey-

14 [7]

Se respondeu SIM a questão anterior, responda a seguinte questão:

A Restrição de informações a alguns servidores é necessária? Justifique a sua resposta.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
 Não
 As Vezes

Comente aqui sua escolha:

Se respondeu NÃO na questão anterior, não responda esta questão e passe para a questão seguinte.

15 [8] Indique as principais barreiras à Comunicação existentes em seu setor de trabalho. (Pode indicar mais de uma alternativa) *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Uso de Linguagem Rebuscada
 Especialização das Funções/Tarefas desenvolvidas no seu setor
 Distância Física entre as pessoas
 Excesso de Informações
 Informações Incompletas
 Dificuldade de Relacionamento entre as pessoas
 Ruídos (Mensagens são deturbadadas ou mal entendidas)
 Outros:

31/10/13

LimeSurvey-

16 [9] Como você avalia a comunicação interna no TJ-PB? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Excelente
- Satisfatória
- Regular
- Ruim
- Péssima

17 [10] Na comunicação entre os setores do TJ-PB você tem: *

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Acesso as informações necessárias ao desempenho de seu trabalho
- Credibilidade ou confiança nas informações
- Informações claras e de fácil entendimento
- Informações relevantes
- Informações Adequadas

18 [11] O TJ-PB tem políticas de comunicação institucional? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não
- Não Sei

19 [12] O TJ-PB tem projetos que envolvem a comunicação em seu planejamento estratégico? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não
- Não Sei

31/10/13

LimeSurvey-

20 [13]O TJ-PB promove espaço de interação entre os servidores? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não
- Não Sei

31/10/13

LimeSurvey-

Comunicação e Desempenho nas Atividades do TJ-PB

31/10/13

LimeSurvey-

21 [1]

Papel da Comunicação no Desempenho das Atividades no TJ-PB

Utilize a escala intervalar a seguir para indicar a resposta que representa a sua percepção sobre o nível de Discordância/Concordância dos aspectos relacionados à comunicação e seu papel no desempenho das atividades no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Quanto mais próximo de UM você se posicionar, MAIOR é o seu nível de DISCORDÂNCIA sobre a afirmativa.

- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, MAIOR é o seu nível de CONCORDÂNCIA sobre a afirmativa.

*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A comunicação organizacional do TJPB acompanhou o desenvolvimento de novas tecnologias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação envolve relações de poder no TJPB (existem informações que não são divulgadas por receio de perda de poder).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação descendente (dos chefes para os subordinados) predomina no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação permite maior positividade na gestão de pessoas, eliminando conflitos no ambiente de trabalho e consequentemente melhorando resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem várias barreiras (como barulhos, distorções) à comunicação no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação no Tribunal é efetiva (há acesso; clareza; utilidade e confiança nas informações).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As falhas na comunicação interferem no relacionamento interpessoal entre servidores e comissionados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores recebem feedback (são ditos os pontos positivos e negativos) sobre o desempenho das suas atribuições pelo superior hierárquico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para a solução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O malote digital como um meio de comunicação no TJPB promove a redução de gastos públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação adequada promove um maior comprometimento dos servidores na realização de suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A troca de informações entre os servidores dos setores de trabalho é eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

wco.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=showprintablesurvey&id=71445

10/12

31/10/13

LimeSurvey-

Os servidores têm informações sobre a missão, visão, objetivos, metas e valores do Tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação entre gestores e servidores do TJPB contribui para a motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação utilizada no TJPB possibilita a disseminação do conhecimento entre os servidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação ascendente (dos subordinados para os chefes) predomina no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação em grupos informais de trabalho possibilita um melhor trabalho em equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso da rede formal de comunicação (ex.: ofícios, memorandos) predomina no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de comunicação é um dos principais problemas encontrados TJPB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação do Tribunal é eficiente (produz o melhor resultado possível com racionalização e otimização dos meios).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As falhas na comunicação entre os servidores podem comprometer o desempenho das atividades dos servidores do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) não tem a intermediação dos gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do portal corporativo como um meio de comunicação facilita a realização das atividades funcionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação no Tribunal sofre a influência dos valores e crenças difundidos na Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No TJPB muitas informações são divulgadas pela rede informal (através de fofocas, telefonemas, conversas espontâneas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A difusão de informações por e-mail é um meio eficiente de comunicação no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação horizontal ou lateral (por exemplo, dos servidores entre si) contribui para o desenvolvimento de relações interpessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação do Tribunal é eficaz (o resultado é alcançado da forma e no tempo certo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A transparência das informações no TJPB é decorrente do sistema de comunicação da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A difusão de informações pela Intranet é um meio eficiente de comunicação no TJPB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utilize a escala intervalar a seguir para indicar a resposta que representa a sua percepção sobre o nível de Discordância/Concordância sobre aspectos relacionados à comunicação e seu papel no desempenho das atividades no TJPB.

- Quanto mais próximo de UM você se posicionar, **MAIOR** é o seu nível de **DISCORDÂNCIA** sobre a afirmativa.
- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, **MAIOR** é o seu nível de **CONCORDÂNCIA** sobre a afirmativa.

31/10/13

LimeSurvey-

Por favor, envie por 22.11.2013 - 00:00

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.