



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

PATRÍCIA MONTEIRO RAMOS

Campina Grande - 2009

PATRÍCIA MONTEIRO RAMOS

COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc.

Campina Grande - 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Patrícia Monteiro Ramos
Aluno

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

PATRÍCIA MONTEIRO RAMOS

COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Orientadora

Hildegardes Santos De Oliveira, Mestre
Examinadora

Mayvonne Coelho Morais, Especialista
Examinadora

Dedico em especial a minha mãe que
me incentivou muito a fazer este curso
e as pessoas que estiveram do meu lado
durante esta minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me feito chegar até aqui.

A meu pai e minha irmã, que entenderam os momentos difíceis.

A minha mãe, que mesmo não estando presente hoje, fez total diferença em minha vida, incentivando-me a realização deste curso, o qual concluo. Mesmo assim sei que lá de cima ela contribuiu para o mesmo.

A todos que colaboraram direta e indiretamente para a realização deste trabalho, bem como pela minha passagem nesse curso e nesta instituição.

A todos os professores, que passaram pelo meu trajeto nessa minha conquista.

RAMOS, Patrícia Monteiro. Comunicação e tomada de decisão nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Resumo

O presente trabalho aborda a questão da comunicação dentro de organizações e empresas, bem como a relação derivada deste processo na hierarquia organizacional avaliando a micro-empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho, situada no município de Queimadas, no estado da Paraíba, buscando demonstrar como a comunicação e a informação auxiliam no processo de interação entre os funcionários e os patrões, evidenciando a qualidade que este processo interativo possui assim como os defeitos que o mesmo possui, bem como mostrar os agentes efetivos desse processo, os decisórios, e como os mesmos filtram as informações para tomar decisões. Os dados desse estudo de caso foram coletados através da aplicação de questionários com os funcionários da referida empresa e tratados de forma qualitativa, sendo, portanto, exploratória e descritiva. As análises indicam que é necessária a implantação de estratégias de comunicação tanto externa com internamente na empresa objeto de estudo, a fim de facilitar a tomada de decisão e ter acesso às oportunidades de negócios que atenda as necessidades da empresa.

Palavras-chave : comunicação, informação, administração

RAMOS, Patrícia Monteiro. Comunicação e tomada de decisão nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). CH/UFCG, Campina Grande-PB, 2008.

Abstract

The present work approaches the subject of the communication inside of organizations and companies, as well as the derived relationship of this process in the hierarchy organizational evaluating the personal computer-company Zezinho Eletrônica and Armarinho, placed in the Queimadas municipal district, in the state of Paraíba, looking for to demonstrate as the communication and the information aids in the interaction process between the employees and the bosses, evidencing the quality that this interactive process possesses as well as the defects that the same possesses, as well as to show the effective agents of that process, the decisors, and as the same ones they filter the information to take decisions. The data of that case study were collected through the application of questionnaires with the employees of the referred company and agreements in a qualitative way, being, therefore, exploratory and descriptive. The analyses indicate that is so much necessary the implantation of communication strategies external with internamente in the company study object, in order to facilitate the taking of decision and to have access to the opportunities of business that he/she assists the needs of the company.

keywords : communication, information, administration.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Forma utilizada para compartilhar as informações com os funcionários...	43
Gráfico 2 – Processo pelo qual são comunicadas as informações.....	44
Gráfico 3 – Classificação da comunicação na empresa pesquisada.....	44
Gráfico 4 – Meios utilizados para a comunicar informações são adequados.....	45
Gráfico 5 – Comunicação do chefe.....	46
Gráfico 6 – A quem recorre quando tem dúvidas.....	47
Gráfico 7 – Disposição para compreender as atribuições da empresa.....	47
Gráfico 8 – Melhoria na comunicação no ambiente interno.....	48
Gráfico 9 – Meio mais eficiente na disseminação das informações na empresa.....	49
Gráfico 10 – Treinamentos para integração dos funcionários.....	50
Gráfico 11 – Atividades de integração.....	50
Gráfico 12 – Mecanismo de comunicação utilizado na empresa.....	51
Gráfico 13 – Grau de informação do funcionário sobre a empresa.....	52
Gráfico 14 – Grau de informação sobre os produtos comercializados.....	53
Gráfico 15 – Nível de compreensão das informações.....	54
Gráfico 16 – Fatores que atrapalham a comunicação entre os funcionários.....	55
Gráfico 17 – Fatores que atrapalham a comunicação entre o chefe.....	56
Gráfico 18 – Conseqüências da falta de comunicação na empresa.....	57
Gráfico 19 – Fatores que estão dificultando a comunicação na empresa.....	58
Gráfico 20 – Vantagens das informações fornecidas pelos funcionários a empresa..	59
Gráfico 21 – Importância da comunicação para atingir os objetivos.....	60
Gráfico 22 – Todas as informações são repassadas aos funcionários.....	60
Gráfico 23 – Conhecimento sobre atividades e projetos da empresa.....	61
Gráfico 24 – Tipo de planejamento.....	62
Gráfico 25 – Planejamentos das atividades.....	63
Gráfico 26 – Grau de conhecimento sobre objetivos da empresa.....	64
Gráfico 27 – Tipo de decisão tomada pelos funcionários.....	65
Gráfico 28 – Problemas mais comuns na empresa.....	66
Gráfico 29 – Responsável pela identificação e solução dos problemas.....	67
Gráfico 30 – Barreiras que impedem a tomada de decisão	68
Gráfico 31 – Vantagens da tomada de decisão.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Comunicação.....	19
2.1.1 Função da comunicação.....	19
2.1.2 Processo de Comunicação.....	19
2.1.3 Barreiras à comunicação eficaz.....	20
2.1.4 Comunicação na era da tecnologia	21
2.2 Comunicação Organizacional.....	22
2.2.1 Comunicação interna.....	22
2.2.2 Comunicação de cima para baixo.....	23
2.2.3 Comunicação de baixo para cima.....	24
2.2.4 Comunicação Horizontal.....	25
2.2.5 Comunicação Formal e Informal.....	25
2.2.6 Problemas na comunicação organizacional.....	25
2.3 A comunicação e o processo de tomada de decisão.....	26
2.4 Tomada de Decisão.....	27
2.4.1 O que é tomada de decisão.....	27
2.4.2 Tipos de decisões.....	28
2.4.3 Processo da tomada de decisão.....	29
2.4.4 Modelos de tomada de decisão.....	29
2.4.5 Barreira à tomadas de decisão eficaz.....	30
4.4 Barreira a tomadas de decisão eficaz.....	32
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1 Caracterização da empresa.....	35
3.2 Tipo de pesquisa.....	36
3.3 Universo e amostra.....	37
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	37
3.5 Técnicas de análise de dados.....	38

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE.....	

Capítulo 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Hoje, mais do que em qualquer outro momento, a informação é um fator essencial dentro e fora das organizações, tornando-se complexa por ser via de acesso da comunicação. É necessário que haja um processo de comunicação eficaz, permitindo que as pessoas envolvidas compreendam a mensagem transmitida para que possam realizar as devidas atividades dentro de uma organização, para tanto é necessário à compreensão e envolvimento dos funcionários e demais pessoas. A informação, seguida da comunicação, torna-se um elemento decisivo dentro das organizações, por ser a partir dessa que a tomada de decisão e as atividades são realizadas, devendo-se levar em consideração as incertezas do ambiente e do futuro.

É através da comunicação que transmitimos informações aos subordinados e é por meio da mesma que influencia a tomada de decisões que são compartilhadas e retransmitidas a fim de alcançar os objetivos esperados.

Na pequena empresa o processo de comunicação torna-se mais eficaz por estar sujeita a proximidade entre as pessoas no ambiente onde convivem, proporcionando uma maior interação e troca de informações, porém nem sempre isso é verdade, deve-se levar em consideração as incertezas do ambiente. O processo de tomada de decisão na pequena empresa é centralizado, sendo que na maioria das organizações, o poder e a tomada de decisão se concentram na mão de uma ou duas pessoas.

A importância desse estudo se dá ao identificar e analisar como ocorre o processo de transmissão de informações e através desse, a construção da comunicação e, por fim, o de tomada de decisão na pequena empresa resultando assim na interação que possibilita o bom entendimento entre todos que a compõe, bem como as pessoas interligadas a fim de que haja compreensão e entendimentos das informações transmitidas para a realização das atividades, alcançando assim os objetivos propostos.

Neste trabalho, faz-se necessário que o gerente ou as demais pessoas que situadas como tomadores de decisão e comunicadores das atividades possuam uma comunicação mais eficiente a fim de melhorar a tomada de decisões, bem como as atividades dentro das organizações. Eliminando, dessa forma, barreiras às quais venham a ocorrer, mantendo-se uma proximidade maior com os colaboradores, transmitindo as informações que melhor convier, a fim de melhorar todo o processo da organização, tornando-a mais eficiente e eficaz. Através do exposto, faz a pergunta: Qual a influência da comunicação no processo de tomada de decisão em uma pequena empresa? Para o esclarecimento da pergunta em questão, o

objetivo geral deste trabalho é avaliar como a comunicação pode interferir no processo de tomada de decisão e na assimilação das informações pelas pessoas dentro da Pequena Empresa, Zezinho Eletrônica e Armarinho. Mais especificadamente, identificar o perfil do colaborador; verificar o modo de transmissão das informações entre os funcionários identificando como ocorre tal processo, bem como identificar os prós e contras que ocorrem na comunicação interna; verificar como a comunicação influencia no processo de tomada de decisão, Identificando esses processos, bem como avaliar as vantagens e barreiras que ocorrem no processo de tomada de decisão.

As organizações procuram meios de manterem-se cada vez mais dinâmicas e eficazes em todos os seus processos, porém nem sempre isso é possível. A ferramenta primordial que uma organização possui para que ela venha ser de fato eficiente é e sempre foi a comunicação, entretanto, hoje esse elemento passou a ser mais reconhecido e estudado. Verificou-se que é através dela e por meio de informações transmitidas e interpretadas pelos seus colaboradores, que é possível tomar decisões e realizar devidas atividades existentes dentro das organizações.

Por isso as organizações dão extrema importância à comunicação procurando quebrar as barreiras existentes, manter uma boa comunicação entre os administradores e colaboradores e destes entre si, buscando dessa forma o alcance de seus objetivos com eficiência.

A problemática do estudo que foi realizada na empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho situada na Cidade de Queimadas-PB, encontra-se com deficiência nos processos de tomada de decisão, bem como na interpretação das informações que são transmitidas através da comunicação, afetando assim o tempo e a realização de suas atividades. Pois no momento em que uma comunicação for mal interpretada deixa-se de tomar a decisão necessária naquele momento, atrasando as demais tarefas.

Sendo assim, esse trabalho se justifica a fim de haja uma resolução para a problemática dos problemas de comunicação nas tomadas de decisão na pequena empresa. Sempre deve ser levado em conta o *feedback* dos colaboradores internos e externos, e por causa de ruídos de comunicação, esse *feedback* nem sempre é claro. Além deste o mesmo tem como intuito auxiliar na comunicação eficaz procurando fazer com que os colaboradores venham a interpretar e colocar em prática as atividades que lhe são designadas. Necessitando que todos que fazem parte da organização colaborem para os devidos fins, tornando as atividades da empresa mais eficaz, alcançando os objetivos esperados.

Ao observar que a comunicação é parte fundamental para qualquer organização, deve-se manter um controle e uma aproximação entre os colaboradores e os patrões, facilitando a comunicação e dessa forma manter eficácia nas atividades da organização.

A preferência pela empresa estudada se dá pela disponibilidade e fácil acesso às informações nela contidas, devido a sua realização ser feita por uma pesquisadora a qual trabalha no interior da organização possuindo livre acesso as informações da empresa.

Levando em consideração a importância pessoal por realizar este trabalho, surgiu a partir da visualização da deficiência que há entre a comunicação existente entre as partes envolvidas, percebendo-se que há tomada de decisões precipitadas, fazendo com que sejam reavaliadas, bem como, má interpretação das informações, dificultando o desempenho das atividades realizadas. E por a pesquisadora fazer parte da empresa estudada, procura melhorar a comunicação e fazer com que as informações sejam interpretadas, sem que perca tempo em suas atividades.

Quanto ao desenvolvimento, este trabalho está estruturado em cinco capítulos, organizados de acordo com a ordem seqüencial abaixo descrito:

Capítulo 1 - Introdução: permite introduzir ao leitor uma pequena noção sobre o fenômeno da pesquisa, seguido da formulação do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Capítulo 2 - Fundamentação teórica: apresenta-se a partir de uma revisão bibliografia relacionada ao objeto de estudo, composto da aplicação dos conceitos de comunicação, função da comunicação, importância da comunicação, processo de comunicação, barreiras à comunicação eficaz, comunicação na era da tecnologia, comunicação organizacional, comunicação de cima para baixo, comunicação de baixo para cima, comunicação horizontal, comunicação formal e informal, comunicação interna, problemas na comunicação organizacional, Comunicação e tomada de decisão, aplicação dos conceitos de tomada de decisões, tipos de decisão, processo da tomada de decisão, modelos de tomada de decisão, barreiras à tomada de decisão eficaz.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos: são aspectos metodológicos que caracterizam a pesquisa quanto aos tipos e meios utilizados para a coleta de dados e análise dos resultados obtidos.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados: apresentam-se os resultados obtidos e as análises da percepção do público estudado sobre como o processo de comunicação influencia na tomada de decisões, seguidos das devidas interpretações.

Capítulo 5 – Considerações Finais: apresentação das conclusões do trabalho, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação

No passado, o termo comunicação era considerado como um processo social básico, pois é através dele que se torna possível a relação com as pessoas e com a sociedade. Significava participar, fazer, saber, tornar comum, portanto com o passar do tempo seu significado adquiriu amplitude e possui diversos significados, aplicado em tudo o que signifique contato, ligação, relação, união, passagem, além de diálogo, entendimento, contágio e convívio.

Segundo Robbins (2007), comunicação é um pensamento ou idéias que são transmitidas de uma pessoa para outra de forma que a figura mental percebida pelo receptor for igual à do emissor.

A comunicação é um processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informações, porém para que a comunicação seja finalizada é necessário que o receptor entenda corretamente o que o emissor está transmitindo. É o ato de tornar comum, compartilhar as informações e conhecimento entre as pessoas.

Segundo Redfird (1980), “Comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário”. Havendo várias formas de transmitir essas informações.

David Berlo *apud* Rego (1986) diz que a comunicação é, sobretudo, um processo de influência. Depreende-se desses conceitos que a informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem recebe, enquanto a comunicação objetiva, essencialmente, alterar ou influenciar comportamentos, resultando, assim, a imagem de comunicação como processo, e a informação como produto deste processo.

A idéia principal de comunicação exposta acima pelos autores diz que comunicação é a transmissão de uma mensagem, contendo um significado, conduzida de um emissor para um receptor, apresentando as seguintes funções:

2.1.1 Função da comunicação

A função da comunicação está sendo discutida constantemente e sendo considerada de extrema importância pelos empresários atualmente. A comunicação atua a fim de fazer com que as pessoas realizem suas atividades, com a finalidade de alcançar os objetivos procurados.

De acordo com Robbins (2007) e com Limogi-França (2007), a comunicação possui quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, as quais são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação opera através do controle por meio do comportamento formal ou informal das pessoas de diferentes maneiras. Atuando de forma que os funcionários sigam as normas e instruções de trabalho da organização, ao transmitirem um recado para outro setor, ou mesmo informarem um problema de trabalho. A comunicação informal também controla o comportamento através da reclamação de um colega de trabalho que está trabalhando muito, dessa forma desempenha-se uma função de controle.

Promove a motivação nos funcionários no momento em que os subordinados explicam e esclarecem alguns pontos dentro da empresa, como o que deve ser feito e como melhorar a qualidade de seu desempenho. A expressão emocional deve-se ao fato das comunicações ocorrerem através da expressão de satisfação ou insatisfação seja do seu cargo, salário ou qualquer outra necessidade social.

A informação como função da comunicação requer a obtenção de informações necessárias para que se possam tomar as devidas decisões.

Pode-se visualizar que em qualquer processo de comunicação interpessoal entre duas ou mais pessoas tem-se pelo menos uma dessas funções, podendo ocorrer a interação entre uma ou mais das quatro funções para que os colaboradores possuam um bom desempenho, alcançando os objetivos quer individual quer da organização.

A comunicação é imprescindível para a construção do saber, do conhecimento e para a transmissão dos mesmos, sendo esta geralmente um processo bilateral, utilizando-se do padrão emissor – mensagem – receptor para efetuar sua transmissão.

Para os gerentes e empresários a comunicação é fundamental, pois estão a todo o momento passando informações e interagindo com os subordinados, fornecedores e clientes.

De acordo com Hall (2004, p.156), “a comunicação varia de importância de acordo com a direção em que a pessoa analisa a organização e do tipo de organização estudada”.

Após observar as funções da comunicação, no tópico seguinte será exposto como é realizado o processo de comunicação.

2.1.2 Processo de Comunicação

O processo de comunicação se dá pela transmissão de uma mensagem através de um emissor até um receptor. Robbins (2007) mostra que o processo de comunicação, bem como suas características descritas abaixo, composto por sete partes: a fonte da comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o feedback.

A comunicação inicia-se a partir do momento em que o emissor envia uma mensagem a um receptor, esta mensagem é transformada num código conhecido, sendo transferida através de um canal, veículo que transporta a mensagem, podendo ser realizado por meio de uma comunicação oral, escrita, mídia eletrônica ou outros, até chegar ao receptor. Antes de chegar ao receptor a mensagem é decodificada para que o mesmo possa entendê-la e sua finalização ocorre através de um *feedback*, momento em que o receptor entende a mensagem e envia outra para o emissor, respondendo a que lhe foi enviada.

Segundo Redfield (1980), a comunicação pode ser realizada de várias formas, seja ela verbal, não-verbal, com gestos, expressões, tom de voz, etc. Qualquer uma dessas formas que forem articuladas é traduzida como comunicação. Um exemplo pode ser demonstrado nas entrevistas ocorridas para uma determinada empresa, verificando-se a posição a qual o entrevistado senta, se demonstra estar nervoso, seu modo de falar e agir, pois dessa forma as pessoas se comunicam, transmitindo um pouco o que pensam e sentem.

De acordo com Megginson e Mosley (1998), processo de comunicação em muitos casos pode ser interrompido por um ruído, barreira que alteram o sentido da mensagem, podendo ser ocorrido em qualquer estágio do processo de comunicação, bloqueando o entendimento da mensagem.

Geralmente o processo de comunicação segue as sete etapas mostradas acima, porém a comunicação pode ocorrer em apenas uma direção, com a finalidade de dar uma ordem, um aviso, sem que necessite de uma resposta. Nas organizações pode-se visualizar que esse tipo de comunicação é o mais ocorrido, devido ao tempo, sendo mais rápida e fácil para o emissor, que nesse caso são os administradores e executivos.

2.1.3 Barreiras à comunicação eficaz

Barreira à comunicação eficaz diz respeito aos componentes que impedem que a mensagem enviada ao receptor ou ao emissor seja interpretada corretamente. Essas barreiras ocorrem por meio das distorções das mensagens, dos ruídos e obstáculos que interferem no processo de comunicação.

Inúmeras distorções podem existir no momento em que a mensagem está sendo enviada até o seu destino final, que podem estar presentes no emissor, no receptor e no próprio ambiente, podendo diminuir assim, a sua eficácia.

Macedo *et. al* (2006), exemplifica algumas destas barreiras como timidez, tom de voz, desatenção, preconceitos, ignorância, pré-conclusão da mensagem que se está recebendo interesse em distorcer a mensagem entre outras.

A forma como nos relacionamos com as pessoas dependerá do nosso poder e da nossa habilidade na comunicação para que obtenhamos eficácia em nossos relacionamentos. Uma comunicação eficaz é um processo muito exigente, pois requer esforço de ambas as partes para que sejam vencidas determinadas barreiras.

Segundo Limogi-França (2007), as barreiras à comunicação eficaz são: filtragem, seletividade, atitude defensiva, linguagem.

Através destas barreiras citadas por Limogi-França (2007), o emissor ao utilizar o processo de Filtragem manipula as informações para que estas sejam vistas mais favoravelmente pelo receptor. Com a Seletividade, os receptores procuram vêem e ouvem selecionando partes da mensagem que condiz com as suas necessidades, motivações, experiências e outras características.

Uma mensagem enviada com atitude defensiva ocorre a partir do momento em que o receptor se vê ameaçado, reduzindo a capacidade de compreensão da mensagem.

As palavras podem ter significados diferentes para as pessoas que possuem cultura, educação e idade diferenciada. Essa variável que influencia a linguagem que uma pessoa usa modifica as definições que as mesmas dão às palavras.

As barreiras que dificultam a comunicação podem ser inúmeras, atrapalhando o entendimento da mensagem seja em uma organização ou mesmo em uma comunicação interpessoal. Dependerá da posição em que a pessoa se encontra na comunicação, bem como a sua cultura.

2.1.4 Comunicação na era da tecnologia

A tecnologia da informação ocupa a cada dia mais espaço dentro das organizações, fazendo com que haja um aumento da produtividade e a satisfação do cliente.

O ser humano passou a utilizar utensílios que auxiliam a potencializar o processo de produção bem como outras atividades dentro da organização. A tecnologia passou a fazer parte da comunicação humana, fazendo com que a mesma esteja presente na maioria das atividades exercidas pela humanidade ao longo do seu desenvolvimento. Com o surgimento de novas tecnologias, além da sofisticação e aprimoramento de métodos de comunicação já existentes, afloram a cada dia novas alternativas, tornando mais dinâmicas as possibilidades de comunicação.

A tecnologia exerce um papel fundamental tanto na comunicação como no armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos, como na conexão dos detentores de decisão, podendo compartilhar conhecimento em qualquer parte do mundo ao acessar as experiências de outras pessoas, bem como obter o aprendizado ao atingir uma maior rapidez na comunicação e na tomada de decisão nas organizações (JOHNSON, 1997). Isso é possível através da teleconferência “permitindo que as pessoas se envolvam ativamente em vários projetos e pertençam a diversos grupos de interesse”, podendo ser realizadas dentro ou fora da organização (MEGGINSON E MOSLEY,1998).

De acordo com Bateman e Snell (1998), a tecnologia de comunicação possui tanto vantagens como desvantagens, segundo o mesmo as vantagens “incluem a rapidez e a eficiência na emissão de recados de rotina para grandes números de pessoas por meio de amplas áreas demográficas”, já as desvantagens “incluem a dificuldade de resolver problemas complexos, o que exige uma interação mais extensa e face a face”.

Alguns destes recursos da tecnologia da informação citados por Limogi-França (2007) são:

- A internet – rede de computadores que estão interligados com vários outros computadores e em todo o mundo.
- Intranet – é uma internet particular da organização, onde apenas as pessoas que estão e interagem dentro da organização possuem acesso.
- Outros meios que podemos citar também são: o correio, telefones e celulares etc.

O significado de comunicação na era da tecnologia se mantém, porém as variáveis que envolvem o processo se alteram. A comunicação se transforma um pouco, pois as mensagens podem ser transmitidas de diversas maneiras: texto, som, imagem e vídeo, ao mesmo tempo ou isoladamente.

2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional interna é definida como aquela voltada para o público interno à organização, a qual tem como objetivo, de acordo com Torquato (2002), informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo. Sua missão básica é

contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

Para Baldissera (2000), a comunicação, no âmbito organizacional, é utilizada para reforçar e preservar a identidade da organização, impulsionando-a para as transformações desejadas, uma vez que compreende todo o fluxo de mensagens que compõem o processo de relacionamentos dentro da organização.

Como se pode visualizar no ambiente organizacional a comunicação é quase sempre reduzida a um instrumento de divulgação e de controle. Por meio da comunicação, os funcionários recebem informações necessárias para realizar suas atividades e cria-se um ambiente organizacional encorajador ao diálogo aberto, que facilita a comunicação de informações estratégicas, planos e decisões, resultando em um maior espírito de confiança e parceria entre a empresa e seus empregados.

Abrange uma complexidade de ações, estratégias, produtos e processos, os quais têm a finalidade de interagir o meio interno, os funcionários, com o meio externo, o mercado e a sociedade em geral.

Gomes (1997, P. 42) afirma que "o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios".

Essa interação entre o meio externo e o interno pode ser obtida se existir nos colaboradores uma vontade de representar a empresa para a qual trabalham. Criar vínculos entre os mesmos só é possível, a partir do momento em que eles se comprometem informados

e integrados em um determinado contexto, o que exige uma contínua troca de informações e alteração de comportamento da empresa e dos próprios funcionários.

A comunicação organizacional divide-se em: comunicação de cima para baixo, de baixo para cima, horizontal e informal, que serão detalhados a seguir:

2.2.1 Comunicação interna

A comunicação interna é de extrema importância para a empresa, devido ao fato de que é através da comunicação, da mensagem, transmitida aos funcionários que se chega ao alcance dos objetivos e estratégias do negócio. Procurando tornar os colaboradores internos cada vez mais integrados as intenções da empresa e valorizados também pela atenção e instrução recebidas gerando motivação nos funcionários. Proporciona facilidade na efetivação das trocas entre empresa e colaboradores, estabelecendo relacionamentos estáveis e harmonizando o ambiente organizacional. Ele busca o compromisso dos colaboradores com a empresa, gerando um clima de confiança.

A comunicação interna diz respeito a todas as atividades e produtos que visam ao perfeito funcionamento da organização, pela integração de cada um de seus colaboradores, pela legitimação dos níveis hierárquicos e pela circulação de informações de interesse dos públicos envolvidos simplificada (diretoria, chefias, e quadro de funcionários). (FILHO, 1998, p. 115).

Pouco tempo atrás, o objetivo da comunicação interna era muitas vezes visto como o de informar sobre eventos ocorridos na empresa, atualmente, ela é vista como algo que motiva o pensamento e mudanças, que estimula o surgimento de novas idéias (SONNENBERG, 1991).

Na concepção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”. Dessa forma, influencia as pessoas na construção da imagem da empresa, aumentando a competição entre os concorrentes, no atendimento das exigências dos consumidores, conduzindo-as à realização de suas atividades na empresa e a se esforçarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico.

Hoje, muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.

2.2.2 Comunicação de cima para baixo

Esta comunicação, “refere-se ao fluxo de informações que parte dos níveis mais altos da hierarquia da organização chegando aos mais baixos”, define Bateman e Snell (1998, p.412).

Pode ser transmitidas através de quadro de avisos, memorandos, reuniões e interações de pessoa para pessoa. De acordo com Stoner (1985, p.397) possui como objetivo aconselhar, informar, dirigir, instruir, avaliar os colaboradores e informar sobre os objetivos e políticas da organização. Este tipo de comunicação relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho, podendo também dar informação geral sobre cultura, o negócio e a estratégia da empresa.

Para uma empresa que apresenta vários níveis em sua hierarquia, a comunicação será dificultada e pode perder informações, caso a mensagem seja transmitida por diversas pessoas.

Assim sendo, a comunicação de cima para baixo, também chamada de comunicação descendente possui uma autoridade de caráter formal, transmitida do topo da hierarquia até o último nível da organização. Procurando informar a seus colaboradores a intenção de instruções de trabalho, bem como fazer com que os mesmos aceitem e acreditem nas metas da organização.

2.2.3 Comunicação de baixo para cima

Esta comunicação, de acordo com Megginson e Mosley (1998), refere-se ao fluxo de informações, *feedback* de dados, realizada das bases da organização para os mais altos da administração, com a finalidade de obtenção de recursos e na forma de relatório de progresso e problemas, porém através dessa comunicação os subordinados podem demonstrar suas idéias e sugestões, satisfação, em geral suas reclamações mais pessoais.

O fluxo de informações de baixo para cima garante que as boas idéias, as queixas e outras questões importantes sejam devidamente consideradas quando se entra em ação nos níveis adequados.

Da mesma forma que as informações na comunicação de cima para baixo podem ser dificultadas, resumidas, acontecem na comunicação de baixo para cima. Segundo Bateman e Snell (1998), o que acontece nesta é que as pessoas procuram resumir os acontecimentos, com medo de serem prejudicadas, dependendo obviamente do volume e do conteúdo que o mesmo possui.

Os administradores podem fazer com que a comunicação desse tipo seja motivadora, favorecendo aos seus subordinados uma relação mais amigável, dessa forma poderá obter informações importantes.

Com a comunicação de baixo para cima, os administradores obtêm informações sobre o trabalho realizado, problemas, planos e atitudes dos funcionários. Os mesmos também podem se beneficiar, caso suas idéias sejam favoráveis, conquistando uma bonificação, um cargo mais elevado entre outras.

2.2.4 Comunicação Horizontal

De acordo com Bateman e Snell (1998), a comunicação desse tipo envolve pessoas que estejam no mesmo nível hierárquico, podendo ser da mesma equipe de trabalho, entre um grupo e outro, e entre membros de departamentos diferentes.

Simpson apud Hall (2004), em um de seus estudos diz que quanto menor o nível hierárquico de uma empresa, maior é a dimensão da comunicação horizontal. Permitindo o compartilhamento de informações, a coordenação e a solução de problemas, dessa forma ajudam a solucionar conflitos e permite a interação entre as pessoas que estiverem no mesmo nível.

Esse tipo de comunicação torna-se eficaz pelo fato de haver interação com pessoas do mesmo grupo ou outras unidades organizacionais ou depender delas. Dessa forma, permite o compartilhamento de informações, o gerenciamento e a solução de problemas entre as unidades.

No próximo tópico será abordada a comunicação formal e informal.

2.2.5 Comunicação Formal e Informal

As comunicações organizacionais diferenciam-se em sua formalidade, podendo ser formal e informal.

De acordo com Bateman e Snell (1998), as comunicações formais são aquelas, consideradas como oficial, em que a informação é transmitida e aprovada pelas organizações, sendo designados pelos executivos e administradores, levando mensagens relacionadas ao trabalho para todos os níveis. Sendo formais as comunicações descritas nos tópicos anteriores: comunicação de cima para baixo, de baixo para cima ou horizontal.

A comunicação informal surge da interação social entre as pessoas, considerada uma parte importante de comunicação da organização, devido a satisfazer as necessidades pessoais, influenciando o comportamento dos outros, amenizando a monotonia e levando informações de trabalho, quando não fornecidas pelo canal formal, (MEGGINSON E MOSLEY, 1998). Porém pode ser considerada destrutiva quando fofocas ou boatos proliferam e atrapalham as operações ou impedem que fatos importantes aconteçam dentro das organizações. Entretanto ela não pode ser extinta, sendo apenas administrada através da conversa, o impedimento ou neutralidade das ações pretendidas pelos subordinados.

Como foi apresentada acima, a comunicação informal tanto pode ser benéfica como maléfica, pode contribuir tanto quanto a formal para a eficácia e o animo da organização.

2.2.6 Problemas na comunicação organizacional

No cotidiano das organizações, acontecem problemas dos mais diversos tipos, que podem gerar péssimas conseqüências. Muitos dos problemas existentes podem ser provenientes da falta de comunicação ou das distorções nela contidas. Habermas (1989) propõe que os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida onde os participantes do ato comunicativo se encontram em posições desiguais de poder e conhecimento de informações, onde no âmbito prático encontrar-se-á a complacência a idéias errôneas e falsas opiniões.

Alguns casos dos problemas existentes seria o clima organizacional que se dá através da disputa entre as pessoas da comunicação informal; Alguns colaboradores utilizam apenas uma pequena parcela dos seus verdadeiros talentos e capacidades; O estado de tensão constante, desencadeando vários tipos de comportamentos, incluindo discussões, rotatividade

profissional, além do desestímulo em ter que se dirigir ao local de trabalho e não obter rendimento suficiente como outrora. Influenciando diretamente na produtividade e nos resultados da organização. A falta de comunicação mantém o estado de alerta e não viabiliza os ajustes necessários para a sua remoção.

Os problemas de comunicação interna podem surgir no momento em que os gestores e empresários não possuem o devido comprometimento com a comunicação interna, deixando de repassar aos funcionários algumas informações importantes sobre a empresa, podendo ser estas, esclarecimentos sobre mudanças organizacionais e alinhamento da visão com a estratégia.

Ao omitir ou esquecer-se de avisar aos colaboradores sobre alguma informação pode ocorrer de em algum momento deixar de tomar as providências necessárias, pois as informações devem ser compartilhadas com todos que fazem parte da empresa, (HALL, 2004).

Afinal, informação é o poder da comunicação e quando o conhecimento é compartilhado torna as organizações muito mais fortes e eficientes.

2.3 Comunicação e o processo de tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo que ocorre quando possui uma decisão a ser tomada ou problema a ser definido através de alternativas disponíveis para obter o resultado esperado.

Para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é necessário que as mesmas disponham dos elementos intervenientes para se tomar essa decisão, os quais são: o dado, a informação, o conhecimento e a comunicação, bem como a tecnologia que assessora os mesmos, os quais estão interligados, havendo dependência um do outro, (DAVENPORT, 1998).

Ao se utilizar desses elementos, que dão suporte para a tomada de decisão, necessita-se de um sistema de comunicação eficiente que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento existente, necessitando de pessoas que possuam informações suficientes e as compreenda para que as decisões sejam tomadas, trazendo os melhores resultados para a organização. Isso só é possível através de uma comunicação eficaz, onde as pessoas envolvidas estejam dispostas a colaborar, compreendendo e repassando a informação necessária aos outros colaboradores.

2.4 Tomada de Decisão

Tomar decisões é um processo que ocorre a todo o momento na vida das pessoas, seja pelo simples fato de optar por assistir a um programa de televisão, seja na vida pessoal, afetiva ou profissional. As pessoas se vêem diante de escolher entre diversas alternativas e tomar a decisão que mais lhe convier no momento, (MEGGINSON E MOSLEY, 1998).

De acordo com Shimizu (2006), em uma organização, os problemas são muito complexos os quais envolvem riscos e incertezas, necessitando que várias pessoas participem das decisões envolvendo, assim, diferentes níveis de responsabilidade. Por isso, necessita-se que as decisões sejam analisadas e tomadas cuidadosamente. Entretanto, no momento em que se encontram as organizações, devem-se tomar decisões em um curto espaço de tempo, exigindo logo em seguir que se tomem outras decisões.

Frequentemente ouve-se falar em tomada de decisão quando se há algum problema, porém muitas decisões se relacionam com a escolha de oportunidades vantajosas , podendo ser este de diversas naturezas, como o de procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço, saber como lidar com um competidor agressivo, entre outros.

Porém para que se tome a devida decisão, segundo Davenport (1998), é necessário que se tenha os elementos que intervem no processo de tomada decisão, os quais são o dado, a informação, conhecimento, e a comunicação. Ao ter o conhecimento dessas informações facilitará e tomará a decisão mais acertada. Entretanto, como diz Hall (2004), os tomadores de decisão as farão interpretadas a sua percepção, as quais são criadas por meio das experiências individuais do decisor na organização.

A todo o momento as organizações precisam tomar decisões, procurando e selecionando uma solução ou ação com base em propósitos, ações orientadas para determinado objetivo, porém a alternativa escolhida nem sempre é a alternativa mais adequada, levando momentaneamente ao alcance do objetivo da decisão, devendo-se posteriormente procurar a alternativa correta.

2.4.1 O que é tomada de decisão

Como define Megginson e Mosley (1998), "Tomada de decisões pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ações entre várias alternativas possíveis para se

chegar a um resultado desejado”. É o momento em que se escolhe uma ou algumas entre várias alternativas ou caminhos que as organizações, ou mesmo as pessoas, devem seguir para alcançarem seus objetivos, procurando solucionar o problema. Geralmente a tomada de decisão se relaciona a um problema que surge quando difere da situação desejada.

A decisão pode ser tomada a partir de probabilidade, possibilidades e/ou alternativas, sendo necessário prever os efeitos futuros da escolha, considerando as possíveis conseqüências no momento presente e no futuro.

2.4.2 Tipos de decisões

As decisões, como foram colocadas anteriormente, fazem parte do cotidiano de qualquer pessoa e empresa. Podendo ocorrer de todos os tipos, umas simples e outras mais complexas e de grande importância.

As decisões que incidem diariamente nas diversas organizações podem ser situações que já ocorreram e outras que não são de seu conhecimento. Devendo-se existir uma maneira diferenciada de lidar em cada uma das situações.

Diante do exposto, existem dois tipos de decisões a serem tomadas, descritas do ponto de vista de Megginson e Mosley (1998), as quais são: decisões programadas e as não programadas.

As decisões programadas são aquelas decisões rotineiras e repetitivas em que se utilizam regras, procedimentos e políticas que facilitam a tomada de decisões, as quais a organização pode analisar, definir e prever seus acontecimentos, sabendo como lidar com o problema, diminuindo o tempo de sua resolução e tomando a decisão correta.

Porém os administradores se deparam com situações que não são do seu conhecimento, devendo-se dessa forma utilizar as decisões não – programadas. Essa decisão é aquela em que os administradores não possuem uma decisão correta a ser tomada a princípio, não ocorrendo com frequência, devendo-se fazer um estudo do problema e avaliar as possíveis alternativas para a resolução, criando um método onde o mesmo envolve ganhos e perdas, as quais não possuem resultados concretos. Contudo essa decisão permite que haja mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis, onde as soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem.

2.4.3 Processo da tomada de decisão

De acordo com Megginson e Mosley (1986) e com o modelo racional, o processo decisório é composto por cinco passos, descrito como: Entender e definir o problema; Desenvolver alternativas; Avaliar alternativas; tomar a decisão e implementá-la; e avaliar os resultados da decisão.

O primeiro passo para a tomada de decisão é entender e definir o problema, reconhecer que existe um problema a ser resolvido, verificando qual é e o que ocasionou o mesmo. Caso a definição do problema seja feita de maneira errada, obterá a resolução do mesmo também de forma errada.

O segundo passo é desenvolver alternativas. Procurando defini-las a partir do problema que se tem, gerando-as com base em conhecimento passado.

A partir dessa definição serão consideradas as possíveis soluções, analisando que partes do problema têm de resolver e quais deveriam ser resolvidas. Porém, deve salientar que o problema em si pode ser resolvido, dependendo da sua complexidade e das informações que o tomador de decisão possuir a cerca do problema e de sua resolução.

Ao fazer a escolha da alternativa que melhor condiz com a situação-problema é necessário levar em consideração a satisfação e a otimização da solução. Verificando qual a alternativa mais apropriada dentre as outras, com a finalidade de alcançar os objetivos esperados e implementar a decisão.

Após a implementação da decisão, o processo final se dá pela avaliação da decisão, onde há a coleta de dado para analisar o sucesso da mesma.

Os administradores procuram sempre escolher a melhor alternativa para a tomada de decisão, a fim de conseguir os objetivos esperados, porém nem sempre ocorre o desejado, podendo envolver muitos acontecimentos difíceis de serem previsto, que envolve as variáveis: certeza, risco e incerteza. Segundo Hall (2004, p.148), “A quantidade e o tipo de informação determinam a certeza no processo de tomada de decisão”.

De acordo com Bateman e Snell (1998), no momento em que se podem prever as decorrências das ações, encontram-se diante da variável certeza. Quando não se possui conhecimento dessas decorrências, encontra-se diante da variável incerteza. E quando se estima a probabilidade de várias conseqüências, porém não há certeza, depara-se com o risco.

Segundo Hall (2004), a decisão é tomada pelas pessoas que dispõem do poder, geralmente são as pessoas que se encontram no nível mais elevado das organizações, podendo

ser tomada por apenas uma pessoa ou por um grupo delas, as quais geralmente são os donos da empresa e os administradores.

Entretanto há empresas que incentivam os seus colaboradores a participarem da tomada de decisões, a fim de coletar informações as quais podem ser úteis a organização. Dessa forma tanto a organização como os colaboradores obtém um crescimento maior, superando as barreiras existentes.

2.4.4 Modelos de tomada de decisão

Os problemas que surgem dentro da organização devem ser resolvidos, porém nem sempre se toma a decisão correta, devido aos tomadores de decisões não possuírem uma visão completa dos objetivos e dos meios que venham a definir os problemas da decisão.

Para que uma decisão seja tomada deve-se seguir algum modelo de tomada de decisão existente, havendo vários tipos de modelos de decisão, porém neste trabalho daremos prioridade a alguns modelos existentes, os quais são: o modelo racional de Simon, o modelo comportamental de Schoemaker, e o modelo político de Cyert e March.

A teoria de Simon (1997) baseia-se na racionalidade limitada do homem administrativo em oposição à racionalidade do homem economista. No modelo do homem economista existe a racionalidade prepotentemente onisciente, onde através deste, o processo decisório seleciona alternativa de sua preferência, considerando que todas as alternativas são satisfatórias, utilizando todos os aspectos e complexidade do ambiente, sem que haja nenhum obstáculo.

O modelo do homem administrador propõe que as decisões devem se ajustar perfeitamente ao ambiente da organização. Segundo Herbert Simon apud Shimizu (2006, p.17), o modelo de decisão do administrador aceita a existência de uma racionalidade limitada. Esse processo racional baseia-se na situação autêntica, considerando apenas fatores relevantes e cruciais. Seu processo decisório se dá pela escolha da alternativa que se adequar melhor a resolução de determinado problema.

De acordo com a teoria comportamental proposta por Schoemaker (1993) divide-se o processo de decisão em quatro quadrantes, que variam conforme a congruência de objetivos e a eficiência coordenada obtida no processo decisório. Esse modelo comportamental diz que a tomada de decisão é influenciada pela cultura, grau de turbulência e pressão, focalizando parte da realidade que determina as escolhas e os resultados na organização.

Cyert e March (1963) “descrevem o processo decisório como um grande sistema de negociação política, onde os objetivos da organização são os da coalizão de poder que domina, mediante o controle dos recursos fundamentais. Figuram diversos grupos de interesses (internos externos) e o processo decisório é uma negociação contínua desses interesses para manter a coalizão de poder. Desta forma, o processo decisório é uma conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder, refletindo a lógica de interesses previamente definidos”.

Como se pode visualizar há vários modelos que podem ser utilizados para a tomada de decisão, porém apresentam pontos de vista e explicações diferenciadas para o processo de tomada de decisão. Percebe-se que em determinados aspectos os modelos citados se complementam.

Hoje se visualiza que o modelo racional não é o mais correto, devido a reconhecer que as decisões atualmente são realizadas por um processo incerto, buscando soluções que podem ou não ser favoráveis. Cabe então enfatizar que no processo de tomada de decisão a figura principal é a do tomador de decisão, e que o seu comportamento e a sua formação cultural acaba por influenciar a tomada de decisão, devendo-se então serem consideradas.

2.4.5 Barreira à tomadas de decisão eficaz

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.98), as decisões são influenciadas por vieses psicológicos, pressões do tempo e realidade sociais, descritas abaixo.

Os vieses psicológicos interferem na decisão final das pessoas, por entender que através da intuição e pré-julgamentos pessoais podem-se tomar decisões corretas, não sendo esta tomada junto aos procedimentos e políticas da organização, ignorando os riscos, avaliando subjetivamente as chances de sucesso.

No momento em que as organizações se encontram e através da pressão do tempo, os administradores procuram tomar decisões em um curto espaço de tempo, pois ao demorar, é provável que a mesma decisão não seja conveniente para os novos problemas ou acontecimentos que surgirem. Portanto ao tomar a decisão em um curto espaço de tempo poderá equivocar-se na decisão tomada, necessitando de rever as alternativas para uma nova decisão.

A realidade social em que se encontram as organizações faz com que os administradores ao tomarem decisões consultem outras pessoas, considerando as reações das

mesmas, quando se está tomando decisões em grupo, ou no momento em que deve prestar contas ao chefe, considerando se o mesmo aprovará ou não a sua decisão.

Outra limitação que os administradores enfrentam é a disponibilidade de recursos que a empresa dispense para a realização da implementação das decisões podendo ser financeiras, legais, de mercado, humana e organizacional. Inibindo, assim, a ação dos administradores caso falte algum dos recursos necessitados no momento.

Diante destas barreiras em que se encontra a tomada de decisões é possível que a decisão tomada não seja a adequada, seja pelo fato de várias pessoas interferirem, pelo fato das pressões e fatores que acontecem no ambiente ou pelo próprio fato de uma pessoa tomar a decisão com base nas suas intuições e pensamentos.

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para iniciar-se um procedimento metodológico é necessário que saibamos o significado de pesquisa e método. A pesquisa é um processo de criação do conhecimento e da aprendizagem que tem como objetivo gerar novos conhecimentos ou corrigir e integrar algum conhecimento pré-existente. É investigar e fazer estudos minuciosos com a finalidade de descobrir acontecimentos referentes a um campo de conhecimento. Segundo Cervo e Bervian (1996), “pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

Já método, segundo Cervo e Bervian (1996), “é um conjunto de técnicas suficientemente gerais para se tornarem procedimentos comuns a uma área das ciências ou a todas elas”. É modo de se trabalhar, facilitando as atividades que se está desenvolvendo, seguindo em sua investigação ao encontro da verdade, a fim de alcançar um determinado fim.

Ao obter o conhecimento dos mesmos citados acima, poderemos seguir adiante com o nosso estudo.

3.1 Caracterização da empresa

O presente estudo teve como parâmetro a empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho, situada na Rua Odilon Almeida Barreto, 39- Queimadas - Paraíba. Uma pequena empresa de natureza familiar existente no mercado que há 17 anos atua no setor de comércio varejista. Iniciou sua atividade comercial com a venda de brinquedos, material escolar, tendo sido pioneira na introdução de peças para rádio e TV no mercado local. Ao longo dos anos foi expandindo a diversidade de produtos, entre os quais: papelaria, perfumaria, presentes, bijuterias, brinquedos, entre outros. Expandindo também seu ambiente organizacional, necessitando-se mudar de localização, aumentando conseqüentemente o número de funcionários, composta atualmente por 8.

Destaca-se hoje no mercado local e cresce a cada dia, procurando sempre se adequar as necessidades de seus clientes, proporcionando excelentes produtos e preços.

3.2 Tipo de pesquisa

Neste tópico será feita uma ideia a respeito da definição de pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e estudo de caso.

Neste presente trabalho, a pesquisa realizada tem caráter descritivo, pelo fato de “observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”, Cervo e Bervian (1996, p. 49). Por este motivo esta pesquisa procura observar e analisar, em presença da opinião dos funcionários, como a comunicação está ocorrendo dentro da empresa, bem como a maneira como são tomadas as decisões através da comunicação sem que os dados coletados sejam alterados perante o juízo do pesquisador em sua análise.

Caracteriza-se também como exploratória que objetiva aproximar o pesquisador do fenômeno para que este se familiarize com as características do tema a ser explorado, para assim desvendar obtendo percepções, ideias desconhecidas e inovadoras sobre os mesmos. Para Trivinõs (1987), os "(...) estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema", além de contribuir na análise do referencial teórico possibilitando o domínio de uma determinada teoria. Esse tipo de pesquisa defronta-se com os objetivos em estudo devido ao pesquisador ter bastante conhecimento da empresa estudada, tendo uma maior familiaridade com a mesma e dessa forma poder obter conhecimentos e dados mais aprofundados.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho em questão realiza-se por meio de um estudo de caso, utilizando-se também da pesquisa bibliográfica.

O Estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986). Cabe lembrar que este tipo de estudo possa exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado, devido à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Caracteriza-se por grande flexibilidade, sendo impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. Porém, na maioria dos estudos de caso, é possível distinguir as seguintes fases: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; e redação do relatório. Neste caso, considera-se essa pesquisa como um estudo de caso por enfatizar a interpretação contextual para melhor compreender a manifestação geral de um problema, deve-se relacionar as ações, os

comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com a problemática da situação as que estão ligadas.

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986).

Contudo, este trabalho se caracteriza mais por ser um estudo de caso, sendo que a pesquisa bibliográfica é apenas um complemento.

3.3 Universo e amostra

O universo de uma pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa semelhança nas características definidas para determinado estudo.

Segundo Beuren (2003, p. 120), “amostra é uma pequena parte da população ou do universo selecionada em conformidade às regras”. Em algumas pesquisas torna-se impossível a análise de todos os elementos da população, dessa forma retirasse uma parte da população facilitando a análise e interpretação dos dados coletados.

Pelo fato do universo desta pesquisa ser muito pequeno não há a necessidade de restringir apenas uma parte da população, utilizando-se de toda a população existente na empresa estudada, devido a este fato a pesquisa é do tipo censitária. Sendo esta empresa: Zezinho Eletrônica e Armarinho, a qual possui um universo de oito funcionários.

3.4 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa em questão se dá por meio de questionário, o qual é um instrumento de pesquisa composto por questões apresentadas por escrito, referente ao assunto estudado, com a finalidade de obter informações e conhecimento ao pesquisador (CERVO E BERVIAN, 1996). Esse tipo de instrumento é entregue a pessoa, a qual deseja obter informações, as mesmas vão responder sem a presença do pesquisador e devolvê-lo em seguida.

O período de realização da aplicação dos questionários se deu entre 1º a 15 de dezembro de 2008. O questionário elaborado consta de 34 questões, dividido em duas partes. A primeira parte tem a finalidade de obter o perfil do colaborador e a segunda consta de questões referente ao trabalho em si, composta por questões relacionadas ao tema

comunicação e tomada de decisão. As questões apresentam munidas de respostas abertas e fechadas, porém prevalecem as de respostas fechadas, com o intuito de obter rapidez e facilidade de resposta, facilitar a categorização e simplificação na análise das respostas.

Para a realização de uma pesquisa também se deve fazer um planejamento, o qual pode ser uma elaboração de um plano de observação ou de experimentação, descreve Rey (1993, p. 31). Nesse caso, o planejamento realizado é o de observação pelo fato de ser como um processo sistemático de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e acontecimentos sem fazer perguntas ou se comunicar com eles. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

O tipo de observação a qual integra essa pesquisa é a observação participativa, a mesma ocorre quando os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986). Neste trabalho a pesquisa se dá através da observação participativa pelo fato do pesquisador estar presente e no interior do grupo o qual é estudado.

Apresenta-se de forma não-estruturada pelo fato de se realiza sem planejamento e sem controle anteriormente elaborados, como decorrência de fenômenos que surge de imprevisto.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a análise dos dados, o método da observação foi de natureza qualitativa, que tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

De acordo com Gil (1999, p. 168) “a análise tem como organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação”.

A estatística descritiva foi a parte inicial da análise para descrever, organizar e resumir os dados coletados. As fontes estatísticas que foram usadas são de características da população, meios de comunicação e fatores que influenciam no processo de tomada de decisão.

Os dados obtidos pela pesquisa foram codificados, para que pudessem ser apresentados na forma de gráficos, assim podendo ter uma melhor análise e interpretação dos resultados obtidos relacionando com os dados teóricos expostos no presente trabalho.

Capítulo 4

Análise e Discussão

dos Resultados

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise e discussão dos resultados seguidos dos gráficos e comentários feitos em relação às respostas e opiniões retiradas do questionário aplicado a todos os funcionários da empresa Zezinho Eletrônica e Armario.

Não ocorreu recusa em participar do estudo, de modo que todos os indivíduos da população responderam ao questionário. Sendo assim, as respostas foram agrupadas e representadas nos gráficos de acordo com a distribuição das categorias de perguntas.

A análise assim como as discussões dos dados coletados são realizados com base no referencial teórico desenvolvidos no capítulo II.

Primeiramente, caracteriza-se o perfil dos entrevistados dos quais foi constatado que mais da metade dos entrevistados (76%) já concluíram o ensino médio, enquanto (16%) declararam que tem o ensino médio incompleto e apenas (8%) tem o ensino fundamental incompleto. Deste grupo de indivíduos (75%) exercem a função de vendedor na citada empresa, seguida de (25%) que atuam como caixas. O perfil dos 8 funcionários revela ainda que (63%) trabalham na empresa há menos de 2 anos, enquanto o restante (37%) já são funcionários com mais de 2 anos. Os mesmos informaram que trabalham apenas no período da manhã (37%) seguidos de cinco funcionários que trabalham em período integral (63%).

Através desse levantamento do perfil social destes funcionários pode-se analisar melhor a variável que envolve a comunicação dentro da Empresa Zezinho Eletrônica e Armario, porque o tempo de serviço na empresa, as horas trabalhadas, assim como a função exercida influencia no clima organizacional e no desempenho de cada funcionário. Por isso a necessidade de apresentar nesta pesquisa o perfil dos funcionários.

De acordo com as abordagens teóricas deste trabalho percebe-se a importância de que a equipe de trabalho se sinta bem dentro da empresa e em relação ao gerente e ao encarregado do setor de forma que isso seja uma constante no desenvolvimento das atividades cotidianas.

Depois de traçado o perfil dos entrevistados, a segunda parte da pesquisa evidenciou as questões relativas à avaliação do processo de comunicação e tomada de decisão na Empresa Zezinho Eletrônica e Armario, os quais serão analisados a seguir.

4.1 Verificar o modo como se é transmitida a informação para os funcionários

Neste tópico, procura-se analisar, através dos gráficos abaixo, como a empresa em questão realiza a transmissão da informação para os funcionários.

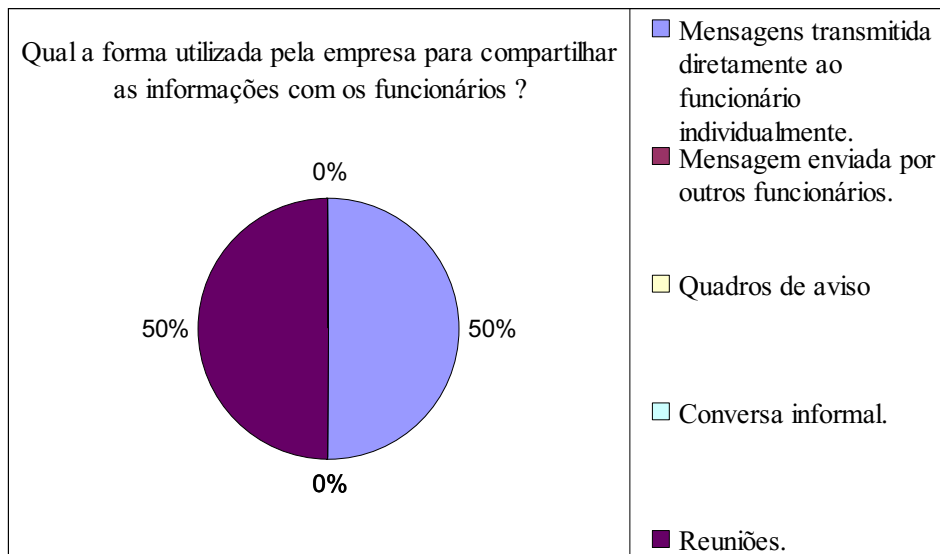


Gráfico 1 – compartilhamento das informações com os funcionários
Fonte : pesquisa direta (2008)

Pode-se observar que 50% dos entrevistados disseram que o compartilhamento das informações enviadas aos funcionários é através da mensagem transmitida diretamente ao funcionário individualmente e os 50% dos entrevistados restantes disseram que é através de reuniões.

O compartilhamento de informações dentro da empresa pode trazer grandes benefícios à empresa, principalmente quando há necessidade de tomadas de decisão rápidas, considera Santiago Junior (2004).

Essa visão também é compartilhada por Davenport (1998), o qual ressalta que as conversas informais são também estratégias de compartilhamento das informações.

Como se observa a empresa utiliza, principalmente, dois meios para compartilhar as informações com os funcionários, sendo estes a conversa informal individualmente e as reuniões. Como Davenport (1998) ressalta a comunicação informal também é um aliado para a transmissão de informações, porém neste caso, a informação pode ser transmitida a um funcionário e esquecer de ser dita a outro, fazendo com que dessa forma alguns funcionários tenham mais informações que outros. Deste modo a empresa deveria procurar sempre repassar

as informações no momento em que todos os funcionários estivessem presentes, evitando problemas posteriores.

Observa-se que o motivo de a porcentagem de informações diretas e através de reuniões ser igual, deve-se ao fato do número restrito de funcionários da empresa o que favorece o contato próximo entre patrão e empregado.

Nesse sentido, a empresa deve ter ciência que a informação deve ser transmitida de tal forma que ajude a estabelecer estruturas apropriadas para gerir as tomadas de decisões.

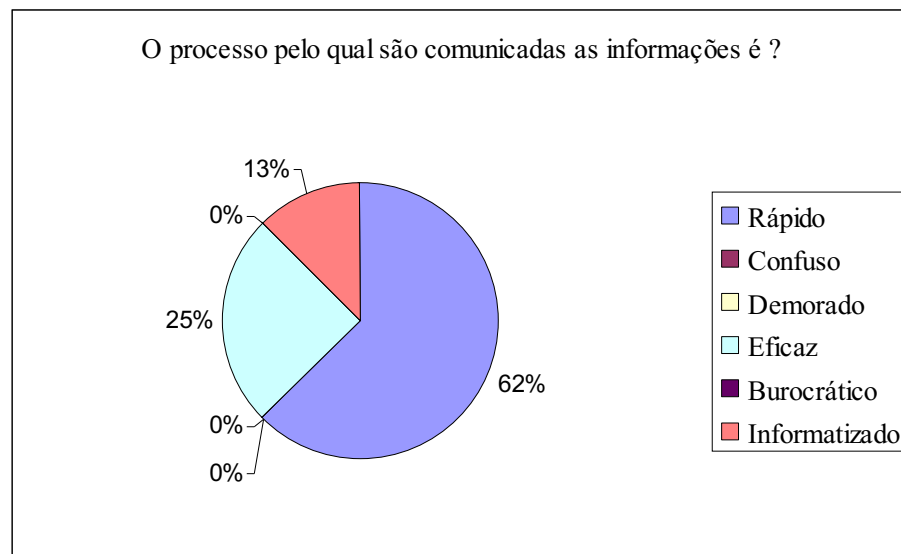


Gráfico 2 – processo pelo qual são comunicadas as informações
Fonte : pesquisa direta (2008)

Pode-se analisar através do gráfico que 62 % dos que responderam a entrevista disseram que o processo de comunicação é rápido, 25% das pessoas disseram que é eficaz e 13% disseram que é informatizado. Através desses dados verifica-se que o processo de comunicação dentro da organização é rápido.

A rapidez na troca de informações pode também render um feedback satisfatório dependendo dos objetivos que a empresa tem dentro do contexto e pode ser mais eficaz ainda quando essa transferência de informações acontece face a face, acredita Davenport (1998).

Pelo fato da empresa ser pequena faz com que haja uma maior proximidade entre os funcionários e o superior em si, tornando o processo mais rápido.

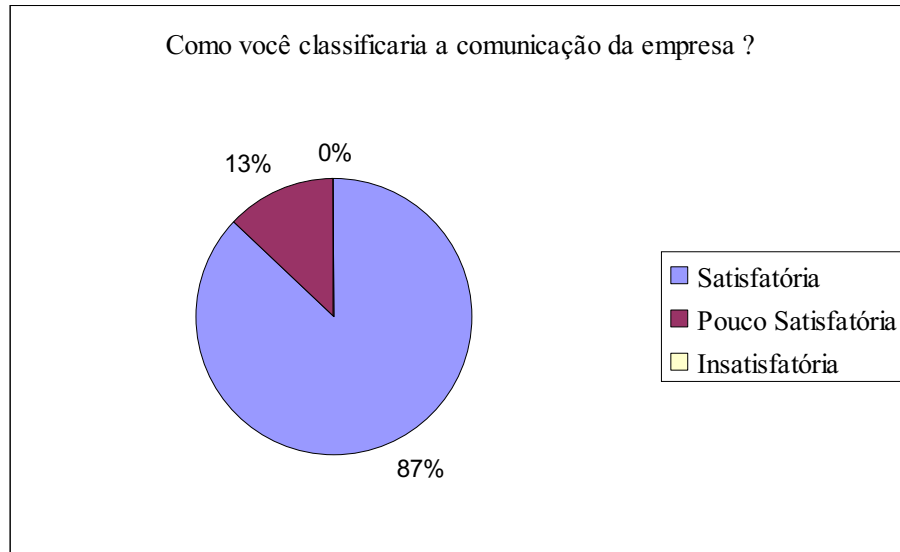


Gráfico 3 – classificação da comunicação na empresa pesquisada
Fonte : pesquisa direta (2008)

Através do gráfico percebe-se que 13% das pessoas opinaram por classificar a comunicação como pouco satisfatória, e 87% opinaram por classificar a comunicação satisfatória.

Na visão de Kotler (2000), não há dúvida de que a comunicação interna favorece a circulação das informações internamente, tanto na pequena quanto nas grandes organizações, mas ela ainda é um desafio.

Como Kotler (2000) afirma, a comunicação é o elo para a circulação das informações e conseqüentemente para que a comunicação flua não deve existir barreira que impeça o entendimento da mensagem.

Porém, como se verifica através do gráfico é que na empresa a comunicação é satisfatória, não havendo barreiras que podem estar presentes no emissor, no receptor e no próprio ambiente como visto antes na teoria da página 21. Dessa forma, conclui-se que a comunicação nesta empresa se mostra favorável, quebrando barreiras e tornando os colaboradores mais próximos, conseqüentemente acessível para opiniões e reclamações.

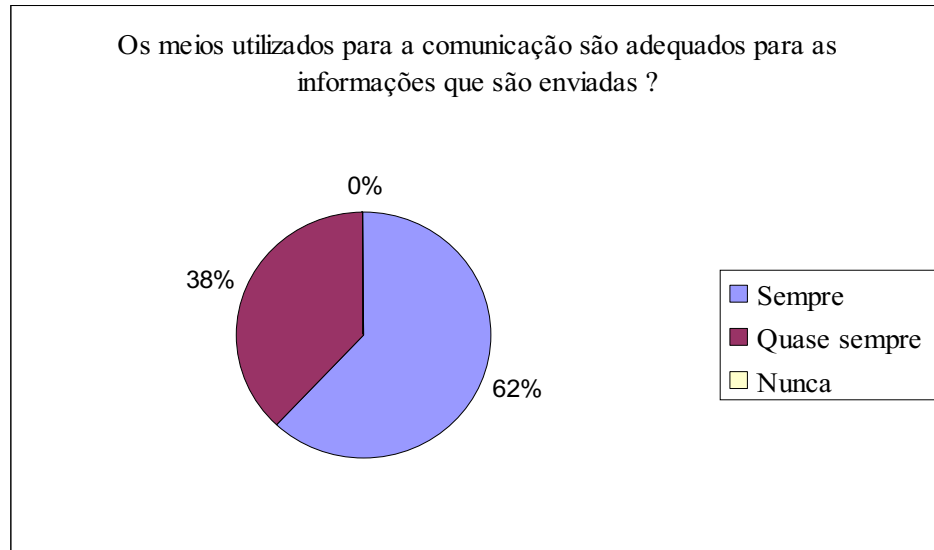


Gráfico 4 – meios utilizados pela empresa para comunicar informações são adequados
Fonte: pesquisa direta (2008)

O gráfico mostra que 38% dos entrevistados disseram que quase sempre os meios utilizados pela organização são adequados e 62% dos entrevistados disseram que a empresa sempre utiliza os meios adequados para o envio das informações.

Diante dessa problemática Kotler (2000) sugere que se deve fazer o planejamento das estratégias de comunicação não apenas para divulgar a empresa no mercado consumidor, como também entre a equipe de colaboradores.

Sendo assim, a utilização dos meios adequados para a comunicação interna favorece a melhoria da qualidade dos serviços prestados, sendo necessário à importância de um planejamento estratégico, sobretudo, para anular as resistências e os ruídos que impedem o processo de comunicação.

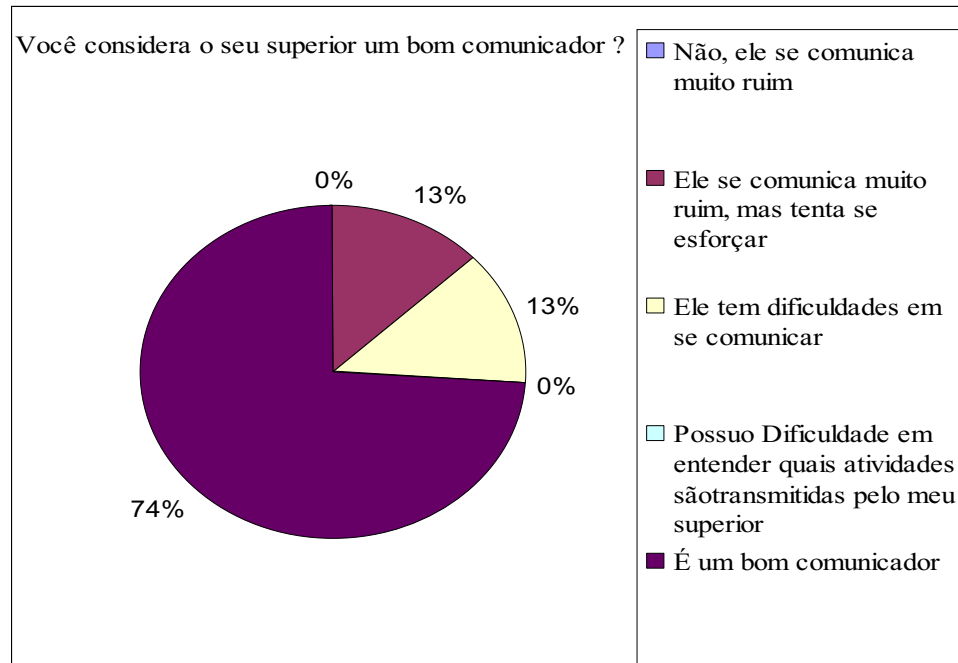


Gráfico 5 – comunicação do chefe
Fonte: pesquisa direta (2008)

Diante do gráfico, verifica-se que a maioria dos entrevistados, sendo 74 % dizem que o seu superior é um bom comunicador, 13% diz que o seu superior é um comunicador muito ruim, mas tenta se esforçar e 13% diz que o seu superior tem dificuldade em se comunicar.

Tratando da dificuldade de transmissão da informação, Davenport (1998), é o autor que nos garante que a dificuldade de transferência com absoluta fidelidade é uma das principais características do processo de comunicação.

Além de haver entrevistados que diga que o seu superior é um comunicador ruim, a maioria das respostas diz que o seu superior é um bom comunicador. Diante da análise desse gráfico o qual a maioria das respostas revela que o superior é um bom comunicador, pode-se concluir que o problema existente, referente à comunicação, encontra-se nos colaboradores.

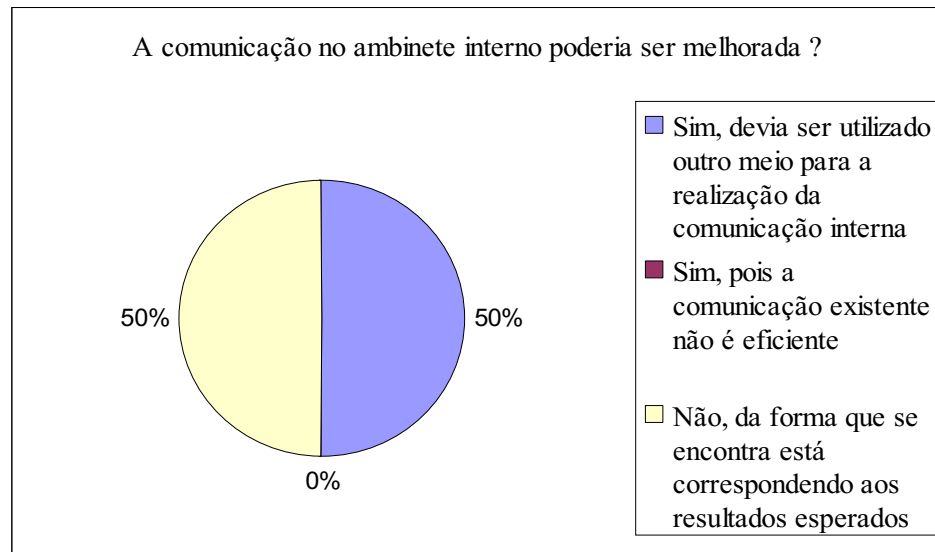


Gráfico 6 – melhoria na comunicação no ambiente interno
Fonte : pesquisa direta (2008)

De acordo com as respostas obtidas, 50% dos entrevistados responderam que devia ser utilizado outro meio para a realização da comunicação interna e os outros 50% responderam que da forma que se encontra está correspondendo aos resultados esperados.

O principal objetivo da Comunicação Interna é *a priori* garantir a satisfação do cliente, mas principalmente para motivar os funcionários, ressalta Bland e Jackson (1992).

Anteriormente, no gráfico 3 e 4 consecutivamente, a maioria dos colaboradores disseram que a comunicação é satisfatória e que sempre os meios utilizados pela organização são adequados, portanto com os resultados obtidos neste gráfico, verifica-se que mesmo assim devia ser utilizada outro meio para a realização da comunicação interna.

Entretanto, verifica-se que o modo como é transmitida a comunicação poderia ser modificada e melhorada, ao tornando freqüente as reuniões para transmitir informações a todos os colaboradores ao mesmo tempo, bem como mostrar-lhes os erros cometidos para que os mesmos não venham a ocorrer novamente. Dessa forma, o processo dentro da empresa seria ampliado, melhorando conseqüentemente o ambiente de trabalho, assim como o atendimento e satisfação do cliente.

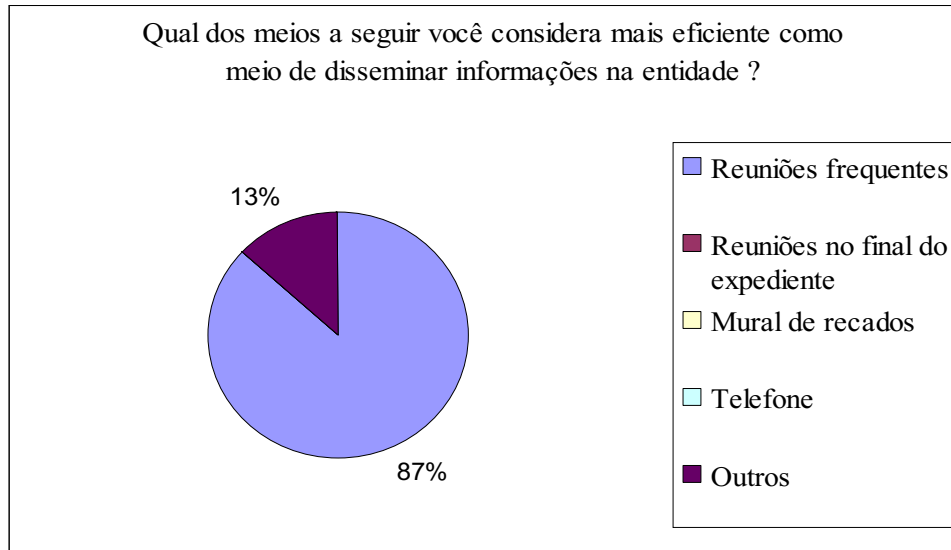
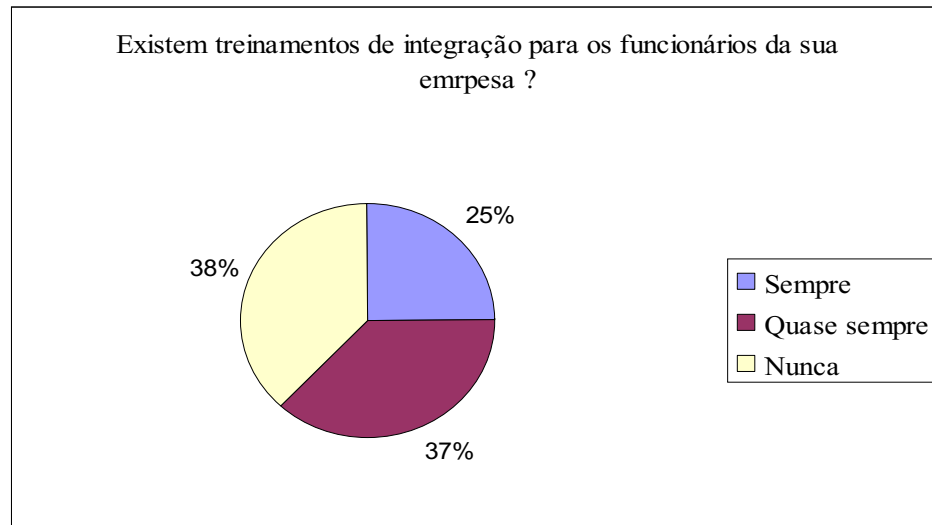


Gráfico 9 – meio mais eficiente na disseminação das informações na empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

Através do gráfico se pode analisar que o meio mais eficiente para disseminar as informações é com reuniões frequentes contando com 87% da opinião dos entrevistados e 13% opinou por outros.

A vantagem da reunião, que pode ser classificada como meio de comunicação dirigida, é que por ser mais direta é possível gerenciar as expectativas dos funcionários e manter seu nível de dedicação. Isto porque a reunião pelo seu caráter evita ruídos na comunicação e possibilita a interação entre o grupo. Nesse caso, se a reunião é o meio mais eficaz então a empresa deve adequá-lo as suas necessidades de comunicação, pois como bem coloca Redfield (1980, p. 36) “é necessário adequar à comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações”.

A empresa já utiliza esse meio de comunicação dirigida, que é a reunião, porém não frequentemente, fazendo-a quando surge algum problema que interfira nos objetivos da empresa. Entretanto para que o meio de comunicação utilizado pela empresa seja eficiente é necessário que se intensifiquem essas reuniões, passando a ser quinzenais ou mesmo mensais.



Diante do gráfico, verifica-se que 38% dos entrevistados disseram que nunca há treinamento de integração para os funcionários, 37% dos entrevistados disseram que quase sempre e 25% disseram que sempre há treinamento de integração para os funcionários.

Nesse cenário acredita-se que são inúmeras as vantagens de momentos de integração entre os funcionários, permitindo que haja maior eficácia e eficiência dos serviços quando a equipe está bem integrada.

Porém, como se pode observar as opiniões estão bem divididas, conclui-se que há integração, contudo com pouca frequência.

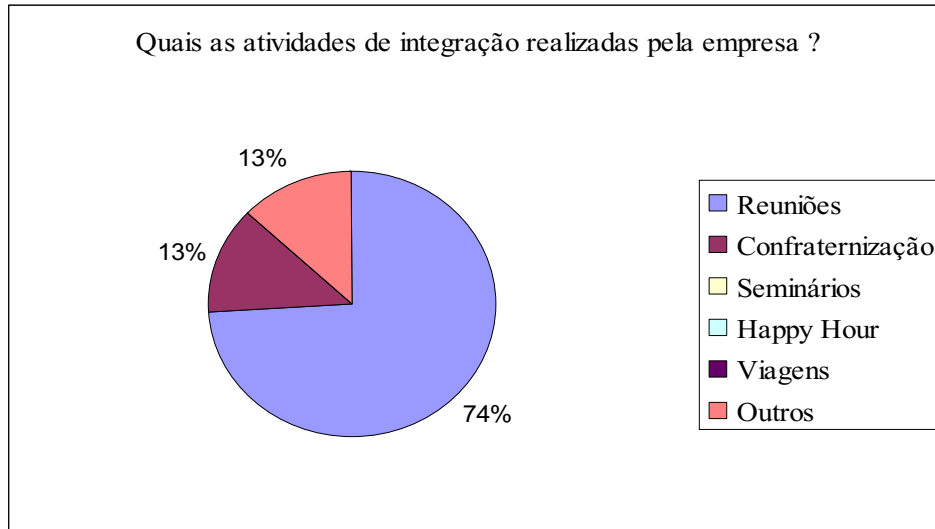


Gráfico 11 – atividades de integração
Fonte: pesquisa direta (2008)

Diante do gráfico, pode-se observar que 74% disseram que as atividades de integração são realizadas através de reuniões, 13% disseram que é através de confraternização e 13% colocaram outros ou não quis responder.

A empresa oferece momentos de integração através de reuniões, que como já foi citado anteriormente não ocorre frequentemente, bem como confraternizações que ocorrem no final do ano. Como se pode observar não há muitos momentos de integração entre os colaboradores.

Nesta seção, as questões relacionam-se ao modo como é transmitida a informação para os funcionários. Pode-se analisar através dos gráficos que a comunicação é realizada através de mensagens enviadas diretamente aos funcionários e de reuniões de modo rápido e satisfatório. De acordo com os entrevistados os meios utilizados para a transmissão da informação é adequado, porém 50% dos entrevistados diz que devia ser utilizado outro meio para a realização da comunicação interna, o qual seria através de reuniões frequentes, a fim de haver sempre uma troca de informações para que todos saibam o que ocorre e para que as pessoas tenham um melhor desempenho possível dentro da organização.

Como meio de saber se os funcionários possuem uma maior interação entre si e entre os outros funcionários, foi perguntado se há e quais são as atividades de integração para os funcionários. As respostas obtidas foram 38% responderam que nunca havia treinamento de integração entre os funcionários, 37% disseram que quase sempre e 25% disseram que sempre há treinamento de integração. Como se vê as respostas estão bem divididas, isso se dá pelo

fato de a empresa começar a fazer essas atividades há 2 anos, como é o caso das confraternizações de final de ano. Porém na maioria das vezes a integração ocorre através de reuniões e mensagens transmitidas individualmente.

4.2 Identificar como ocorre o processo de informação repassada ao funcionário

Neste tópico, procura-se identificar, através dos gráficos abaixo, o identificar como ocorre o processo de informação repassada ao funcionário.

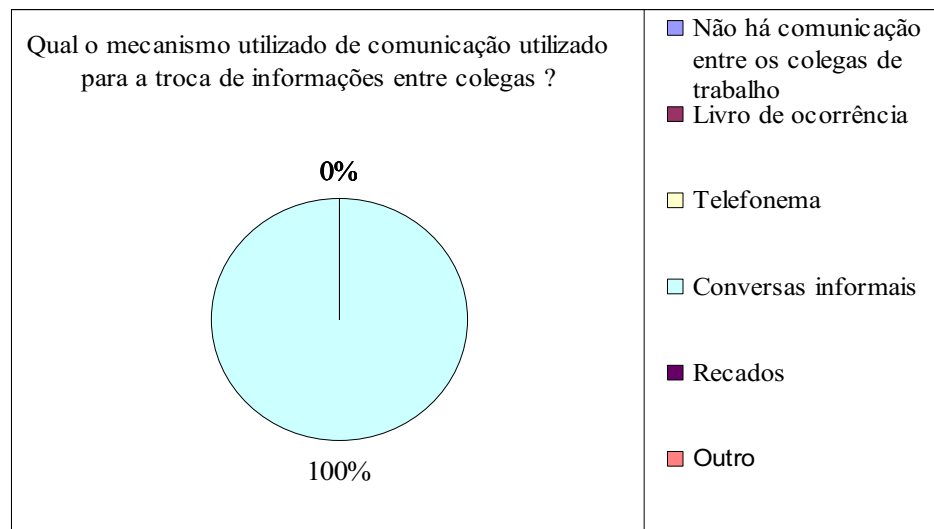


Gráfico 12 – mecanismo de comunicação utilizado na empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

De acordo com o gráfico, pode-se analisar que todos os entrevistados responderam que a troca de informação entre os colegas de trabalho se dá através de conversas informais, as quais são os canais de informação mais utilizados e também bastante ágeis.

Isso demonstra que os administradores devem perceber que essa é uma ferramenta positiva dentro da empresa. A respeito da conversa informal Lovelock e Wright (2003, p.302) salientam que “Os elementos da comunicação possuem capacidades variáveis de acordo com os tipos de mensagens que podem transmitir e os segmentos de mercado mais prováveis de serem alcançados pelos mesmos”. Em suma os autores, citados acima, dizem que mesmo sendo uma conversa entre colegas na hora do almoço ou do cafezinho, por exemplo, pode ser mais eficiente do que as sessões de treinamento. Já Davenport (1998), diz que o acesso à

informação, independente das técnicas empregadas é benéfica e pode envolver mais pessoas no processo de tomada de decisão.

A comunicação informal tanto pode ser positiva quanto negativa. Seguindo do exposto acima, pode ser positiva, ao envolver as pessoas no processo de tomada de decisão e através da conversa informal possuir um momento de descontração, caso seja na hora do almoço ou no cafezinho. Torna-se negativo quando essa conversa atrapalha as atividades no ambiente de trabalho, através de conversas paralelas no momento em que está atendendo algum cliente.

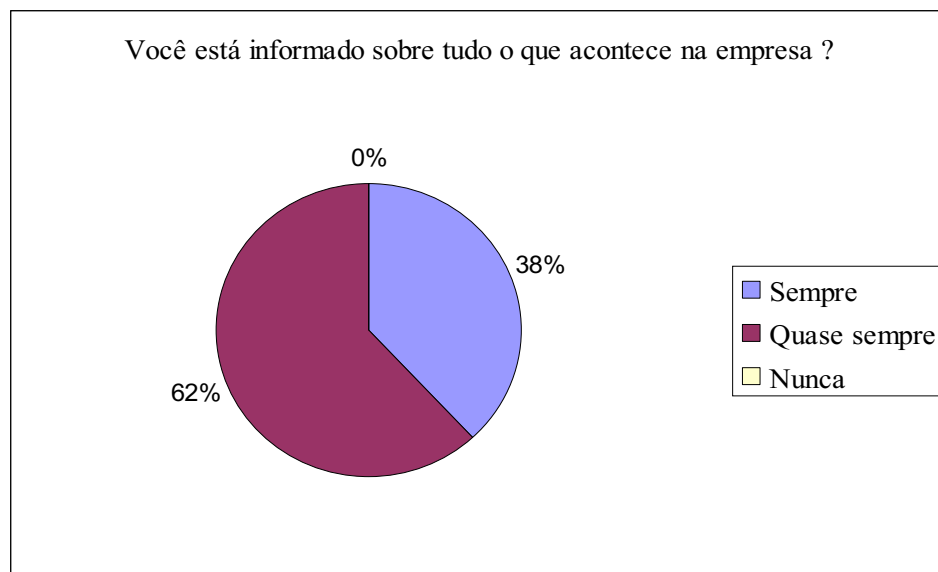
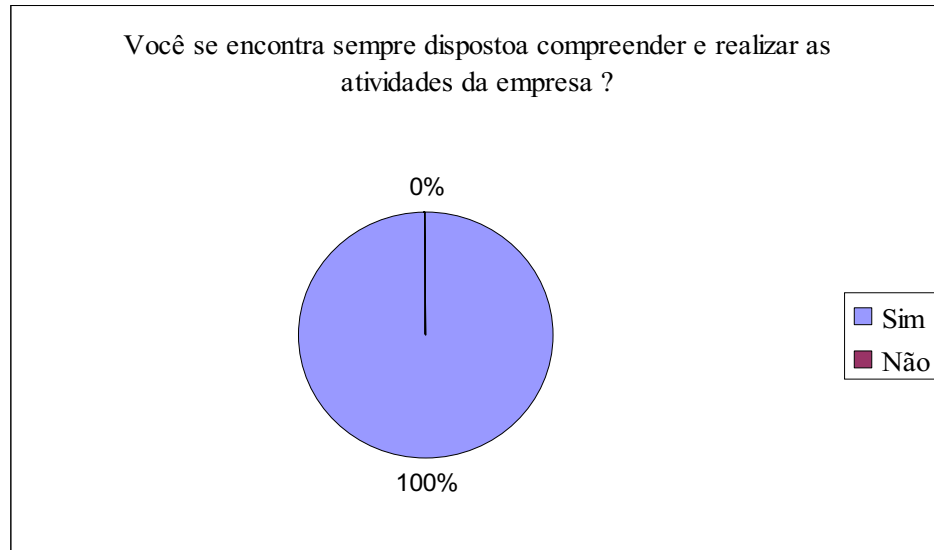


Gráfico 13 – grau de informação do funcionário sobre a empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

Pode-se analisar que 62% dos entrevistados responderam que quase sempre estão informados sobre o que acontece na empresa e 38% dos entrevistados responderam que sempre estão informados sobre o que acontece na empresa.

Albrecht (1998, p.192) afirma “precisa-se dar ao pessoal a informação necessária para que a estratégia seja posta em prática em seu trabalho”.

As informações devem ser realizadas, como afirma Albrecht. Dessa forma, observa-se que as informações estão sendo repassadas, fazendo com que tenha uma melhora no desempenho das atividades, procurando sempre o crescimento pessoal, bem como da organização.



Com relação às respostas obtidas, todos os entrevistados responderam estar dispostos a compreender e realizar as atividades da empresa. E esta disposição é fundamental, pois favorece o *feedback* entre a gerência e a equipe de trabalho. Outro aspecto relevante é a iniciativa que surgirá por parte de todos na solução de problemas, bem como no alcance dos objetivos da empresa.

A propósito pesquisas realizadas por periódicos demonstram a importância da comunicação, do *feedback* dentro das empresas, sendo esta um fator positivo dentro das corporações.

De acordo com Hall (2004, p.169), “no processo de comunicação é óbvio que um sistema de comunicação ‘perfeito’ se torna improvável. Embora (...) não seja alcançado, as organizações possuem mecanismos pelos quais tentam manter o sistema de comunicação tão nítido quanto possam”.

Porém, o que se pode analisar através do gráfico, é que sempre é encontrada a disposição dos colaboradores para a compreensão e a realização das atividades, dessa forma, todos farão suas atividades em um curto espaço de tempo, sem prejudicar as demais atividades que venham a ser desempenhadas na empresa, alcançando os objetivos pessoais, bem como os da organização.

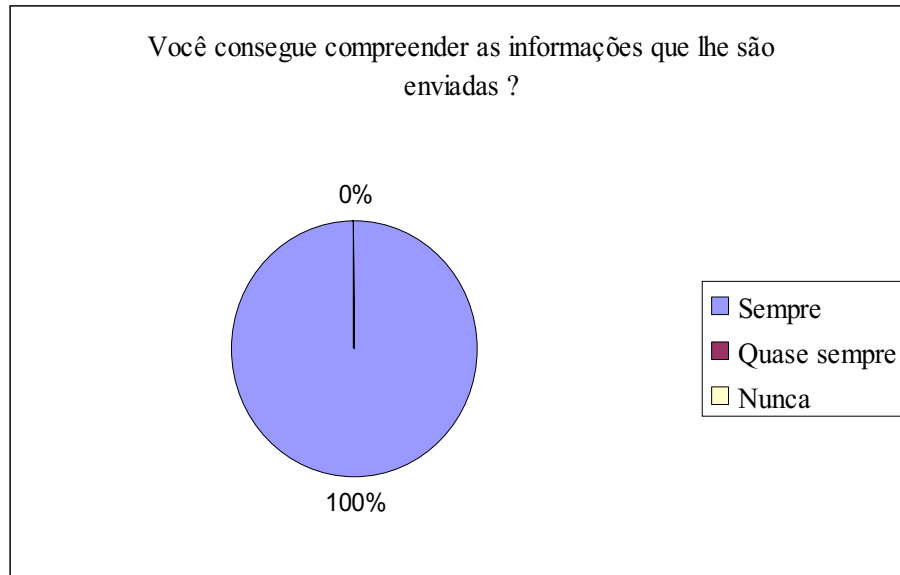


Gráfico 15 – nível de compreensão das informações
Fonte: pesquisa direta (2008)

Pode-se visualizar neste gráfico que todos os entrevistados sempre compreendem as informações que lhe são enviadas. É pertinente a opinião dos entrevistados quando estes afirmam sempre compreender todas as informações repassadas pelo gerente, inclusive a literatura sobre esse assunto ressalta que o compartilhamento de informações é salutar para o fortalecimento da equipe, reconhecendo a interação dos participantes dentro da empresa.

Nesta seção, as questões procuram identificar o nível de informação repassada ao funcionário. Pode-se analisar através dos gráficos que as informações repassadas entre os colaboradores é realizada através conversas informais.

Pode-se identificar através da obtenção dos dados e da observação feita pelo pesquisador que os funcionários não possuem informações suficientes a cerca do que acontece na empresa, como observa-se no gráfico 13, no qual os funcionários declaram que “quase sempre” estão informado sobre o que acontece na empresa, levando-nos a entender que deve existir um maior compartilhamento das informações, talvez uma frequência maior de reuniões, por exemplo.

No quesito em que se pergunta se os funcionários possuem todas as informações sobre os produtos a serem vendidos, bem como para a realização de suas atividades, os mesmo respondem que concordam, possuem essas informações e sempre compreendem as informações que lhe são enviadas. O que é de extrema importância para o processo comunicacional, bem como para a realização das atividades.

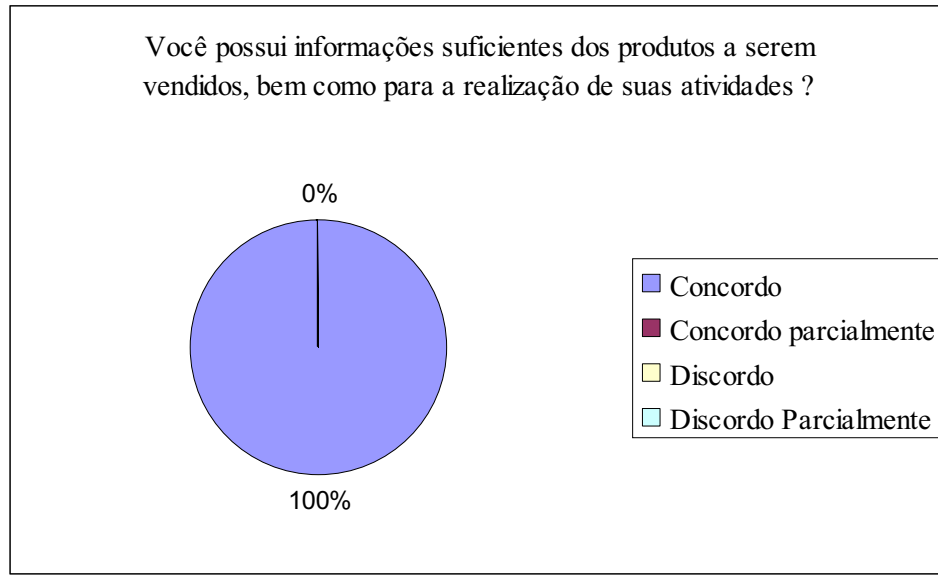


Gráfico 14 – grau de informação sobre os produtos comercializados
Fonte: pesquisa direta (2008)

De acordo com as respostas obtidas através do questionário todos os entrevistados disseram ter informações suficientes dos produtos a serem vendidos, bem como para a realização de suas atividades. Nesse sentido, Cobra (1994, p.27), aponta para a necessidade do vendedor na atualidade não ser apenas aquele que descreve o produto para o cliente, mas, sobretudo, ter informações que lhe deixe “apto a responder a uma enorme gama de necessidades do seu cliente antes, durante e após a venda”.

É realmente essencial que os funcionários conheçam bem os produtos comercializados pela empresa, e a comunicação faz toda a diferença, ou seja, um canal de informação eficaz entre funcionários e o proprietário, no caso específico da Empresa Zezinho Armarinho e Eletrônica em análise, garantirá que o vendedor tenha mais confiança e saiba demonstrar a vantagem deste ou daquele produto. Cabe a todos os colaboradores saberem sobre os produtos e suas atividades para que possam colocar em prática.

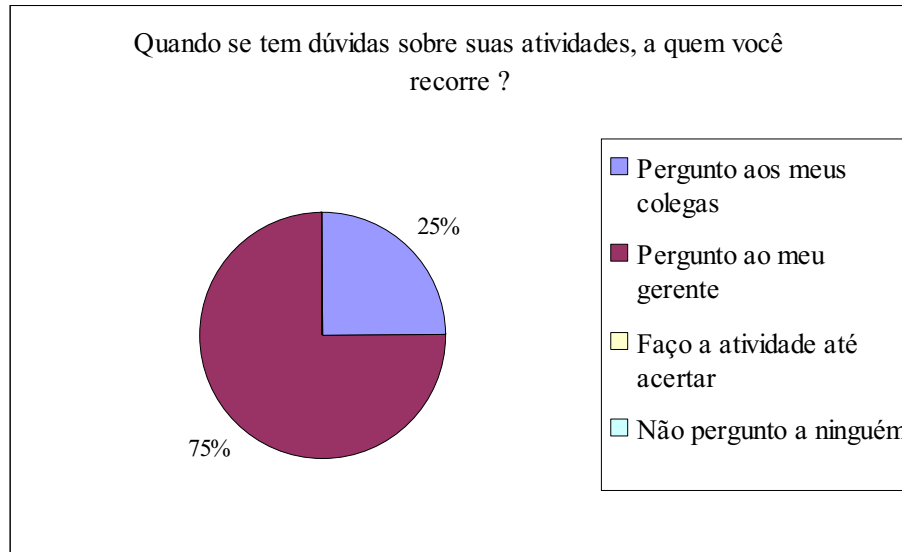


Gráfico 6 – a quem recorre quando tem dúvidas
Fonte: pesquisa direta (2008)

De acordo com o gráfico, 75% dos entrevistados responderam que recorrem ao gerente quando se tem alguma dúvida e 25% dos entrevistados recorrem aos colegas.

Realmente transmitir uma informação ou determinação a um grupo de pessoas não é uma tarefa fácil, porque tanto o comunicador quanto o interlocutor deve ter predisposição para entender o que está sendo comunicado, nesse contexto, cabe a empresa adotar um modelo de comunicação horizontal, isto é, a que ocorre entre membros da mesma equipe, favorecendo desta forma a divulgação das informações e o acesso por todos da equipe.

A maioria dos colaboradores age de maneira correta ao se dirigir ao seu superior quando se tem dúvidas, pois na maioria dos casos ele quem irá fornecer a resposta correta. Pois a transmissão de informações corretas e sem omissão é necessário para a realização das tarefas.

4.3 Identificar as vantagens e barreiras que ocorrem na comunicação interna

Neste tópico, procura-se identificar, através dos gráficos abaixo, os prós e os contras que ocorrem na comunicação interna.

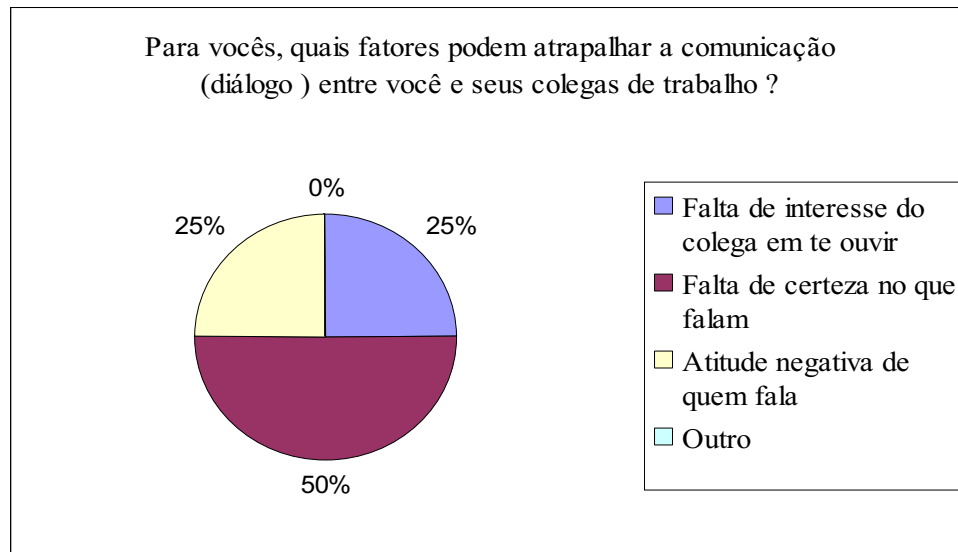


Gráfico 16 – fatores que atrapalham a comunicação entre os funcionários
Fonte: pesquisa direta (2008)

Pode-se analisar através do gráfico que 50% dos entrevistados responderam que os fatores que pode atrapalhar a comunicação entre os colegas de trabalho é a falta de certeza no que falam, 25% dos entrevistados responderam que o que pode atrapalhar é a atitude negativa de quem fala e 25% dos entrevistados disseram que o que pode atrapalhar é a falta de interesse do teu colega em te ouvir.

Acredita-se que a adequação da mensagem ao receptor é um dos aspectos em relação aos fatores que atrapalham a comunicação entre os funcionários, em relação a essa questão, Redfield (1980) enfatiza a necessidade de adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações. Para tanto é necessário que todos saibam os objetivos da empresa.

Na verdade, esse ruído ou falha na comunicação não é apenas oriundo de fatores interpessoais, como conversa paralela, falta de interesse, por exemplo, mas há uma série de fatores que pode dificultar a comunicação no interior da empresa.

O resultado obtido através deste gráfico foi muito dividido, mostrando que todas as alternativas podem atrapalhar a comunicação entre os colaboradores. Seja por um ou por outro haverá problemas dentro da organização. Caso não haja um boa comunicação entre os colaboradores pode atrapalhar muito as atividades, bem como os objetivos individuais e os da empresa.

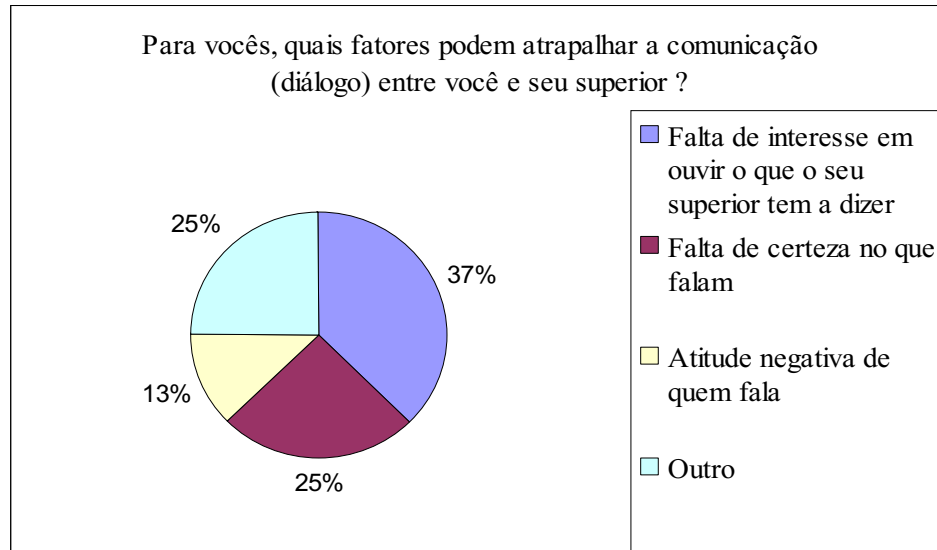


Gráfico 17 – fatores que atrapalham a comunicação entre o chefe
Fonte: pesquisa direta (2008)

Pode-se analisar através do gráfico que 37% dos entrevistados disseram que o que pode atrapalhar a comunicação entre o colaborador e o superior é a falta de interesse em ouvir o que o seu superior tem a dizer, 25% dos entrevistados disseram que é a falta de certeza no que se diz, 13% disseram que é a atitude negativa de quem fala e 25% dos entrevistados restantes não quiseram opinar.

Dentre os elementos presentes no processo de comunicação entre o chefe e os demais funcionários da empresa destaca-se a opinião da maioria dos entrevistados ao se reportarem ao interesse em ouvir o que o superior tem a dizer. Esta observação é pertinente, visto que as formas como o ser humano se apresenta dentro dos grupos sociais é diferente dependendo do contexto. Assim em se tratando de reuniões de trabalho é imprescindível que cada um se polície quanto à linguagem e a postura usada, para que tais atitudes não venham gerar interpretações errôneas da mensagem emitida, seja ela verbal ou não-verbal.

Nesse caso, é preciso perceber os fatores que favorecem a comunicação, tornado-a eficaz, Redfield (1980), cita, por exemplo, a clareza, a adequação e a adaptação, como princípios para que a mensagem seja recebida e compreendida pelo receptor.

Mais do que os fatores que atrapalham a comunicação entre os colaboradores são os fatores que atrapalha a comunicação entre o colaborador e o superior. Caso você não entenda o que o seu superior diz, as atividades realizadas pelo colaborador vão contradizer o que o superior determinou. Caso o superior tenha atitude negativa ao transmitir informações, os

colaboradores irão realizar as atividades sem motivação, o atendimento ao cliente torna-se deficitário, entre outros.

Entretanto, a atitude positiva e motivadora do superior pode fazer toda a diferença.

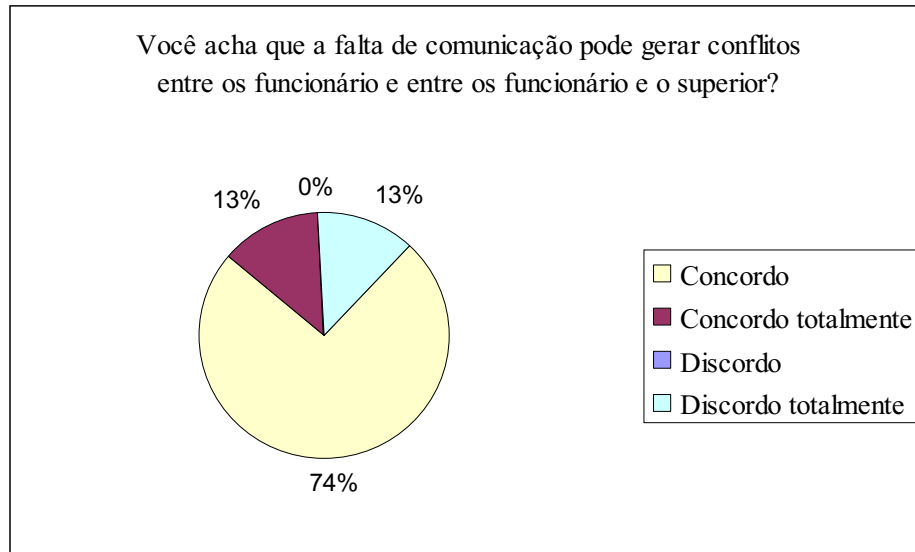


Gráfico 18 – conseqüências da falta de comunicação na empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

Através do gráfico, pode-se analisar que 74% dos entrevistados responderam que a falta de comunicação pode gerar conflito entre os funcionários e entre os funcionários e o superior, 13% disseram que discordam totalmente que a comunicação possa gerar conflitos e os outros 13% disseram que com certeza a falta de comunicação pode gerar conflito, sendo um fator primordial de geração de conflito.

Sabendo-se que o bom fluxo de comunicação cabe ao administrador motivar a sua equipe a fim de superar os conflitos interpessoais e a falta de comprometimento, os quais são conseqüências da falta de comunicação, e isso é bastante sério no processo de crescimento da empresa porque pode gerar outro aspecto grave, que é a falta de integração da equipe.

Nesse aspecto entende Berlo (1960) que a comunicação é, sobretudo um processo de influência. Nesse caso, Megginson (1986) vê como inevitável para preencher as lacunas causadas pela falta de comunicação entre chefes e subordinadas.

Entende-se também que todos da equipe devem ser ativos no processo de comunicação a fim de que o compartilhamento de informações favoreça a tomada de decisão.

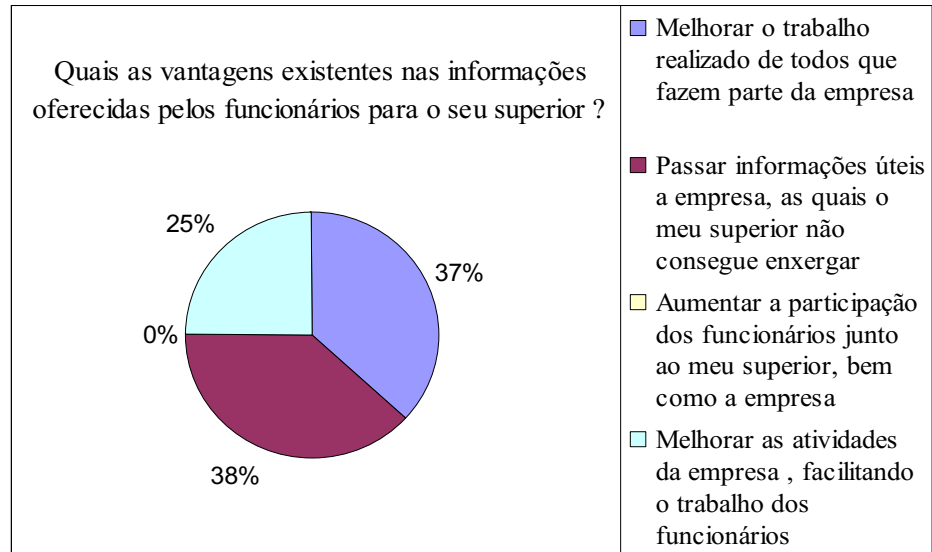


Gráfico 19 – vantagens das informações fornecidas pelos funcionários a empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

De acordo com os entrevistados as informações transmitidas pelos funcionários ao administrador da empresa trazem inúmeras vantagens: para 38% o funcionário analisa essas informações sob ótica diferente do chefe; 37% acreditam que as informações melhoram o desempenho de todos os funcionários nas atividades; 25% observam que além de melhorar a execução das atividades, facilita o trabalho dos funcionários.

Estes dados corroboram o estudo de Oliveira (1998) que em seus estudos afirma que estas informações produzem informações válidas, por isso é necessária a empresa.

Evidentemente que o administrar precisa de informações, principalmente, das oriundas de sua equipe de trabalho, entretanto, tais informações só terão eficácia se forem confiáveis.

Ademais, como já mencionado no referencial teórico, a comunicação interna é de extrema importância para a empresa, porque colabora na tomada de decisão e no planejamento de estratégias do negócio. Nesse sentido, os funcionários devem ser vistos como colaboradores, e mais cabe ao gerente ou administrador no caso da pequena empresa, estabelecer relacionamentos estáveis e harmoniosos no ambiente organizacional, buscando a integração da equipe de trabalho.

4.4 Verificar como a comunicação influencia no processo de tomada de decisão

Neste tópico, procura-se verificar, através dos gráficos abaixo, a opinião dos colaboradores sobre como a comunicação influencia no processo de tomada de decisão.

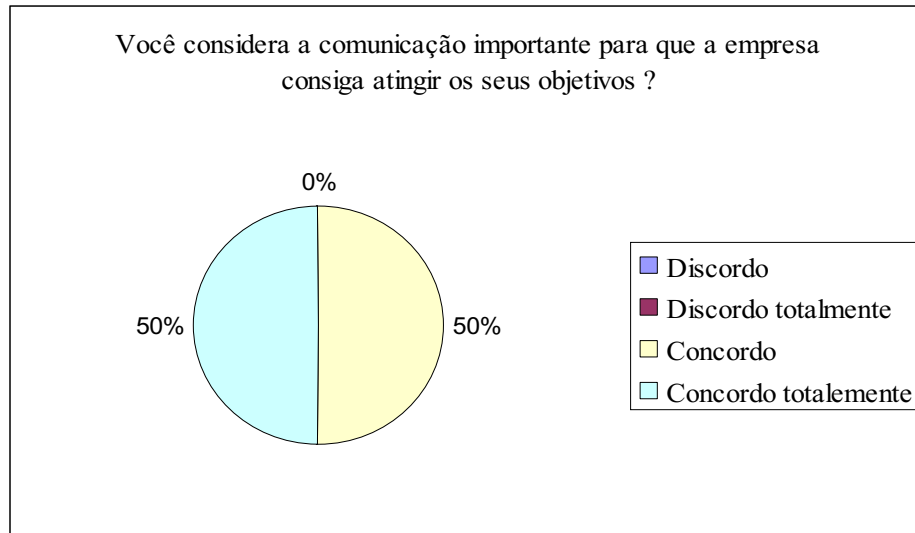


Gráfico 20 – importância da comunicação para atingir os objetivos
Fonte: pesquisa direta (2008)

De acordo com o gráfico acima, 50% dos entrevistados responderam que considera totalmente a comunicação importante para que a empresa consiga atingir seus objetivos e os outros 50% consideram que através da comunicação a empresa consiga atingir seus objetivos.

No que diz respeito à relação entre a comunicação eficaz e sua influência no alcance dos objetivos da empresa, a luz das concepções de Megginson e Mosley (1986), Rego (1986), Kotler (2000), já citados anteriormente, concordam com a opinião expressa no gráfico 20 pelos funcionários da Empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho, posto que, de acordo com estes autores uma comunicação eficiente pode levar a empresa a atingir os objetivos.

A comunicação torna-se imprescindível em qualquer ambiente, não deixando-a de lado em uma organização, pois está é a parte fundamental entre as pessoas e para o alcance dos objetivos.

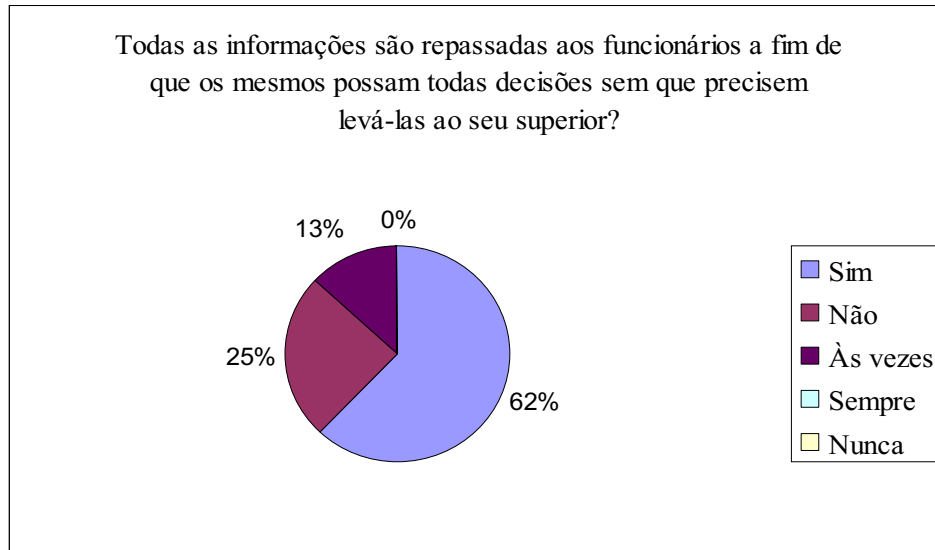


Gráfico 21 – todas as informações são repassadas aos funcionários
Fonte: pesquisa direta (2008)

Comumente as pequenas empresas são formadas por um grupo pequeno de funcionários e geralmente familiar, nesse sentido, as pessoas estão mais próximas umas das outras, porém nem sempre todas as informações são transmitidas aos funcionários, devido ao fato do processo ser centralizado, permanecendo na mão de poucos. Verifica-se, na visão de 25% dos entrevistados na empresa objeto de estudo, todas as informações não são repassadas; 13% declaram que às vezes as informações são compartilhadas. Entretanto, 62% afirmam que sempre todas as informações são repassadas aos funcionários.

De modo em geral, as empresas sejam médias ou pequenas tendem a aplicar estratégias visando uma melhor prestação de serviços, alinhando as informações institucionais e apresentando sugestões aos funcionários.

O princípio em análise nesse bloco surge como consequência lógica da instrumentalidade das formas que impera hoje na tomada de decisão dentro das empresas, no qual a comunicação e o fluxo de informações internam em decorrência da necessidade primária pela informalidade, ou seja, deve-se ter um processo menos rigoroso em relação às formas de comunicação.

Contudo, não se deve entender que com a adoção da informalidade pode afastar as regras gerais do processo comunicacional, uma vez que não estamos diante da exclusão de hierarquias, de regras formais de comunicação, porém de praticá-las de forma livre, sempre que puderem alcançar a sua finalidade.

4.5 Identificar os processos de tomada de decisão

Neste tópico, procura-se identificar, através dos gráficos abaixo, a opinião dos colaboradores sobre os processos de tomada de decisão.

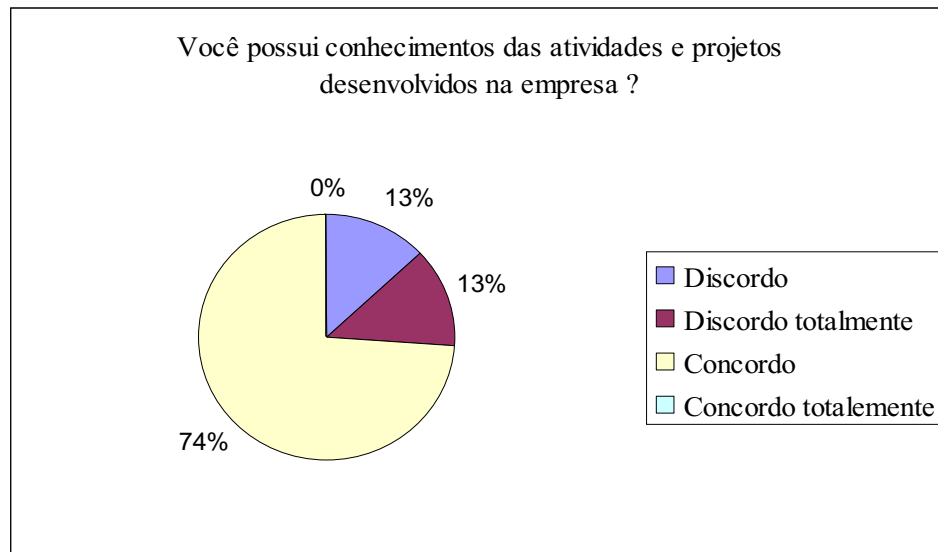


Gráfico 22 – conhecimento sobre atividades e projetos da empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

No decorrer deste estudo, percebe-se que os teóricos ressaltam a importância do conhecimento por parte da equipe de trabalho dos projetos, dos objetivos e das atividades desenvolvidas pela empresa. Na Empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho, 74% dos funcionários declaram que possuem conhecimento sobre as atividades da referida empresa, mas 26% dizem que desconhecem os projetos.

Nesse aspecto Rego (1986), resalta que o conhecimento dos projetos da empresa evita a fragmentação do sistema, ou seja, favorece a organização. Para o autor “o volume de comunicação, sua regularidade, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional (p.31)”.

O conhecimento das atividades e projetos desenvolvidos pela empresa é necessário a todos que compõem a mesma, facilitando o trabalho de toda a organização e conforme expôs Rego anteriormente. E de acordo com o gráfico acima, verifica-se que a Empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho fornece informações a todos que compõem a empresa, sobre as suas atividades e projetos.

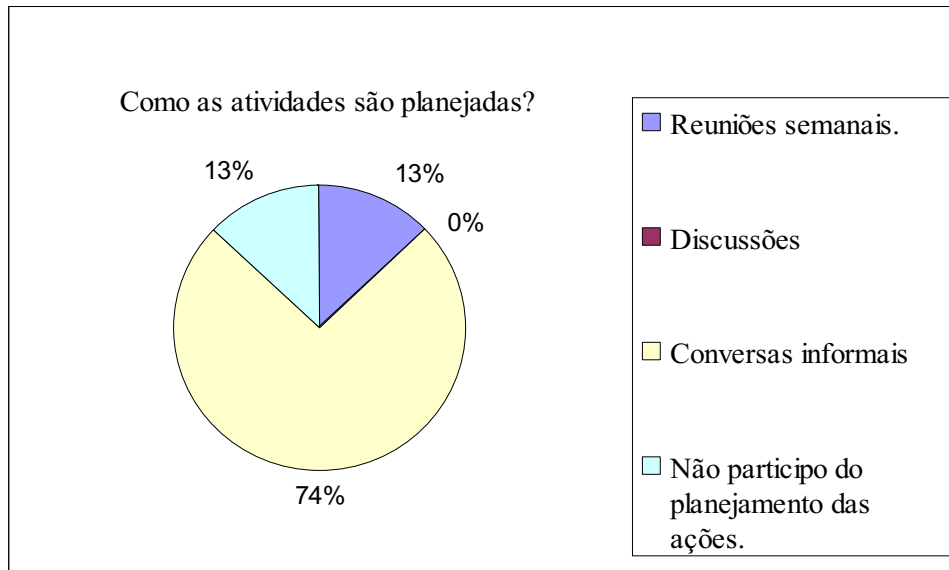


Gráfico 23 – planejamentos das atividades
Fonte: pesquisa direta (2008)

Pode-se verificar através das respostas obtidas que 74% dos entrevistados responderam que as atividades são planejadas através de conversas informais, as reuniões semanais foram apontadas por 13% dos funcionários. Tal aspecto deixa entrever que não há uma reunião específica para este fim, ou seja, planejamentos de ações, posto que 13% dos entrevistados declararam não participar do mesmo.

Como já pode ser observado e descrito anteriormente a comunicação informação também é importante para a empresa, porém quando se trata de planejamento das atividades deve ser usado um outro meio, por ser uma atividade muito importante.

De acordo com as teorias que fundamentam esta pesquisa, sabe-se que a execução, assim como o planejamento das atividades, se reveste de grande importância nas empresas, especificamente nas de menor porte, que em face das mudanças bruscas que ocorrem no mercado precisa se revestir de estratégias competitivas precisando conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente interno.

MAXIMIANO (2002, p. 131) lembra que: “Numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo”. Em outras palavras o autor ressalta a importância de todos para alcançar os objetivos da empresa, por isso cada empresa deve ter uma proposta de planejamento estratégico.

Entretanto, é bem verdade, que na prática, as pequenas empresas utilizam um modelo de gestão na qual o controle acontece informalmente.

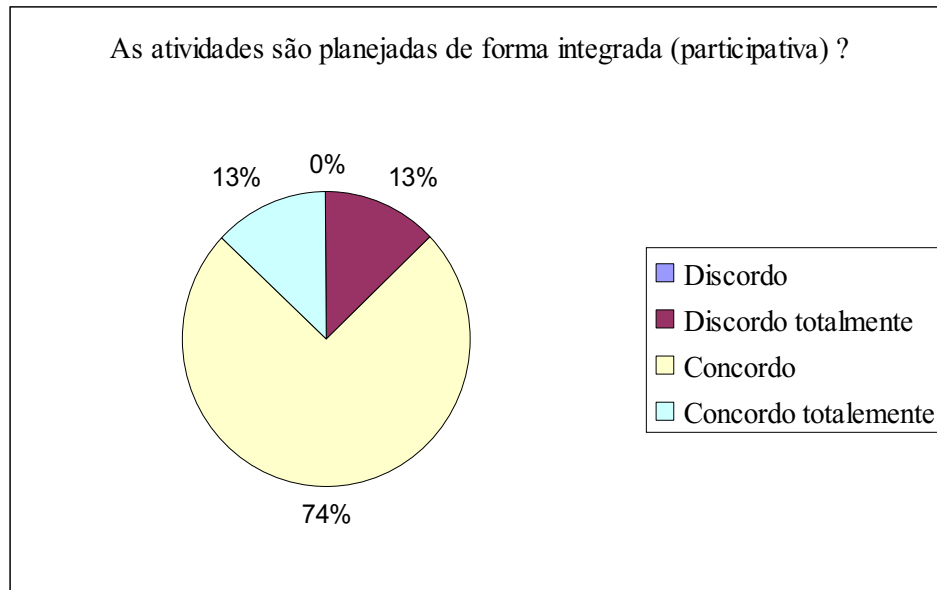


Gráfico 24 – planejamentos das atividades
Fonte: pesquisa direta (2008)

O planejamento é de suma importância em todas as áreas de atuação, sobretudo, na área comercial, as atividades devem ser planejadas de forma integrada. Essa é a opinião de 74% dos funcionários do Armarinho, porém 26% dos funcionários retrucam que na referida empresa não há planejamento participativo.

Kotler (2000) salienta que toda empresa precisa planejar, mesmo que seja um planejamento funcional. Para o autor o planejamento estabelece a base para o desenvolvimento das estratégias de vendas, por exemplo, da empresa.

Oliveira (1998) também ressalta que a participação dos funcionários no planejamento estratégico da empresa é extremamente importante, independente do porte da empresa.

Em linhas gerais Oliveira (1998), Rego (1986), Kotler (2000) defendem que o planejamento seja para definir os objetivos, levantar informações dos funcionários ou para tomar decisões e que definir planos para alcançar os resultados esperados deve ser prioridade para todas as empresas.

Outro fator é que dada à necessidade de tomadas de decisão num mercado cada vez mais competitivo, o planejamento possibilita verificar as alternativas considerando as possíveis conseqüências no momento presente e no futuro.

De acordo com o que foi exposto pelos autores, verifica-se que a empresa optou pela forma de planejamento correta, sendo esta através do planejamento participativo, dando prioridades aos funcionários de expor boas idéias, podendo trazer melhorias para a empresa a cada dia.

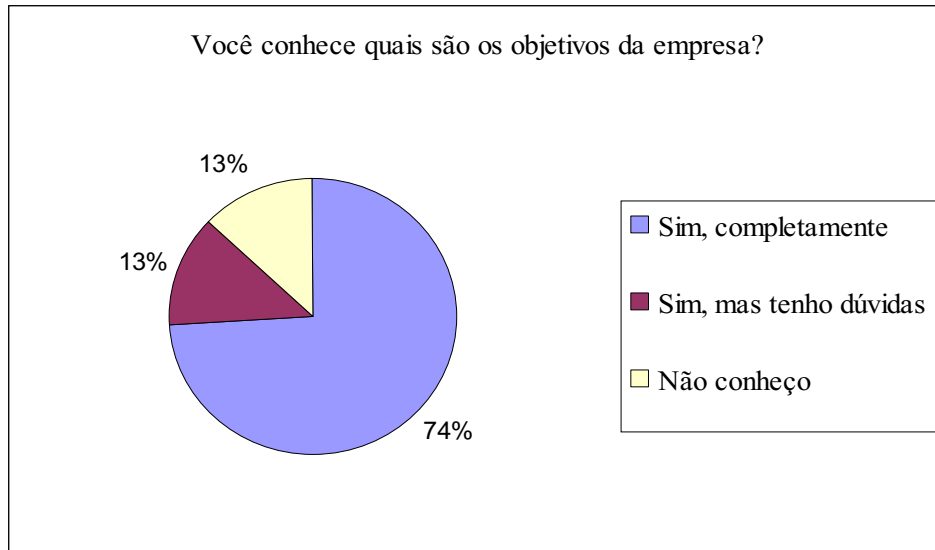


Gráfico 25 – grau de conhecimento sobre objetivos da empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

Os funcionários devem conhecer quais são os objetivos da empresa, pois só assim poderão colaborar na tomada de decisão para alcance dos mesmos.

Mas, de acordo com o gráfico verifica-se que o conhecimento dos objetivos da empresa em análise é conhecido apenas por 74% dos funcionários, em contrapartida 13% declara que conhece, porém tem dúvidas e 13% afirma desconhecer tais objetivos.

Com base nas considerações de Hall (2004), para quem o tipo de informação influencia na tomada de decisão, entende-se que a empresa tem razão com relação as pesquisas que mostram que a clareza de objetivos aliada a comunicação interna motiva os funcionários.

Diante desse contexto, percebe-se o quanto uma comunicação interna bem articulada favorece o envolvimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa, porque tendo mais informações os funcionários se considerarão parte integrante da empresa.

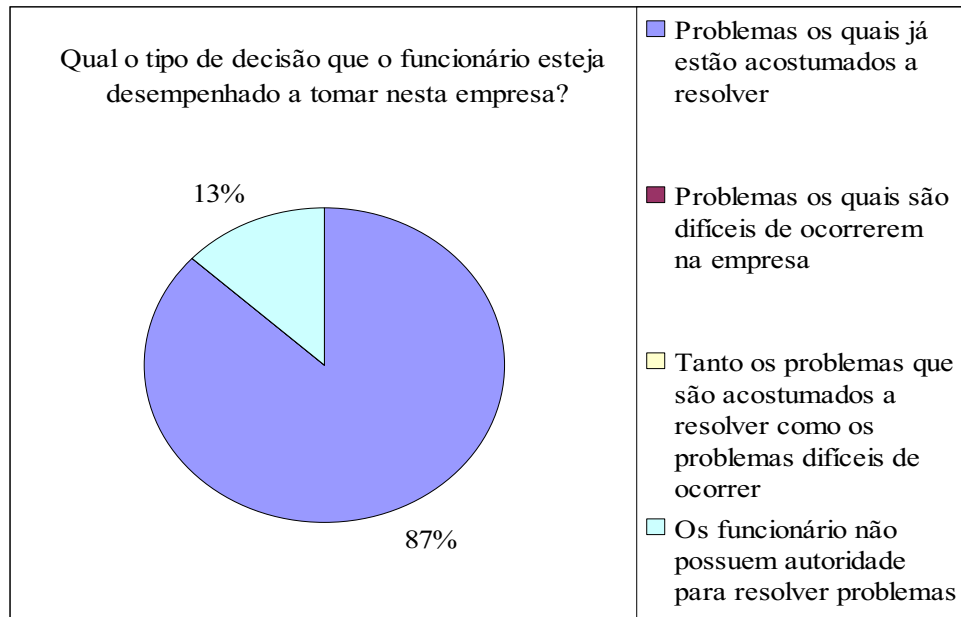


Gráfico 26 – tipo de decisão tomada pelos funcionários
Fonte: pesquisa direta (2008)

A tomada de decisão tem características distintas dependendo de cada organização, mas nesse processo, alguns aspectos têm influência preponderante: a disponibilidade de dados, informações e conhecimentos. Sabe-se, contudo, que esses aspectos geralmente são fragmentados, isto porque recebe interferências e ruídos.

No processo decisório não há um papel específico para cada funcionário, pois ele sai do nível individual para o nível de equipe.

Partindo para o campo da análise nota-se no gráfico 26, que na empresa estudada, o tipo de decisão a que o funcionário está desempenhado a tomar é restrito segundo 87% dos funcionários disseram que estão permitidos a decidir problemas os quais já estão acostumados a resolver, enquanto 13% declaram que os funcionários não possuem autoridade para resolver problemas.

Com base no referencial teórico que embasa esta pesquisa, entende-se que o grande desafio quanto à tomada de decisão, ou a participação no processo decisório por parte dos funcionários, é o tipo de organização da empresa, a concepção do administrador, o qual precisa compreender que a participação da equipe de trabalho é benéfica para empresa no sentido de obter resultados mais qualificados, daí a importância de coletarem dados e informações agregando-os aos conhecimentos nesse processo.

De acordo com o exposto, verifica-se que os funcionários possuem autoridade para resolver problemas, porém são problemas aqueles em que já são acostumados a fazer, porém podem surgir problemas em que só o superior poderá resolver.

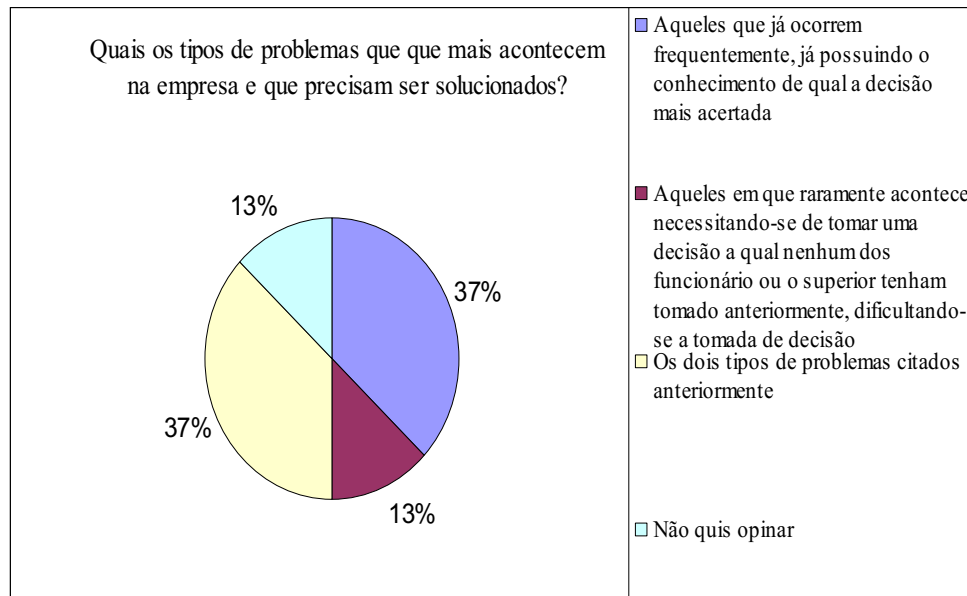


Gráfico 27 – problemas mais comuns na empresa
Fonte: pesquisa direta (2008)

Certamente, hoje em dia muitos problemas surgem no cotidiano das empresas, tanto de ordem organizacional quanto pessoais e entre os vários se encontram a falta de comunicação. Nesse cenário, o fluxo de informações entre a equipe pode minimizá-los sendo inclusive utilizados na tomada de decisão para solucioná-los.

Para os funcionários do Armarrinho os tipos de problemas que mais acontecem na empresa e que precisam ser solucionados são aqueles que já ocorrem freqüentemente, já possuindo o conhecimento de qual a decisão mais acertada, declaram 37% dos entrevistados; aqueles em que raramente acontece necessitando-se de tomar uma decisão a qual nenhum dos funcionários ou o superior tenham tomado anteriormente, dificultando-se a tomada de decisão, foi apontado por 13%. Na visão de 37% dos funcionários os dois tipos de problemas citados anteriormente, ocorrem freqüentemente. Já 13% não quiseram opinar.

O que é explicável, pois conforme as análises feitas anteriormente, é possível constatar, que a maioria dos funcionários só participam do processo de decisão quando necessário, de igual modo, no que se refere a troca de informações.

Pode-se verificar através do gráfico acima que as opiniões foram bem divididas, concluindo-se que a empresa apresenta tanto problemas que já estão acostumados a resolver como problemas que não estão acostumados a resolver. Sendo que os problemas mais freqüentes são os rotineiros. Porém como já se observa anteriormente os funcionários só estão permitidos a resolver os problemas que ocorrem diariamente, ficando a cargo do superior os problemas mais complicados e de difícil solução.

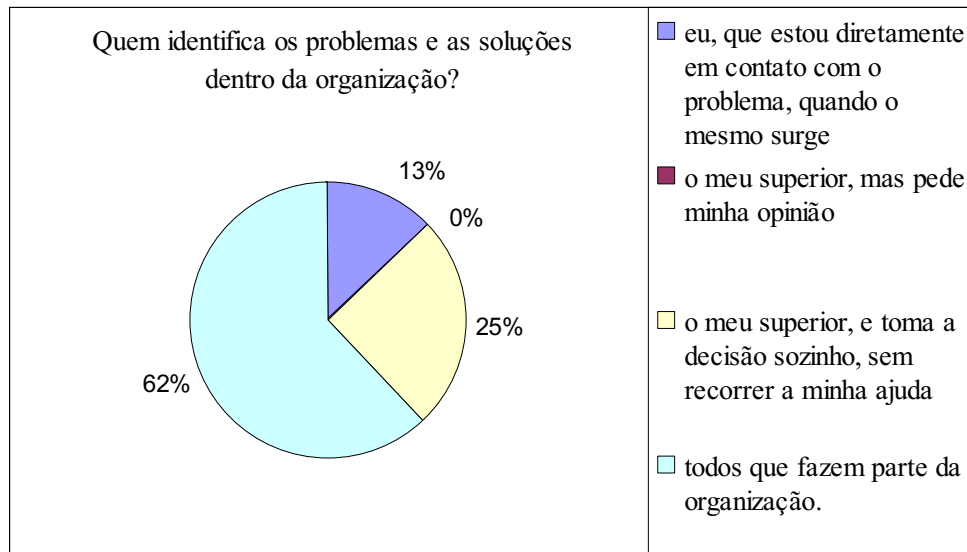


Gráfico 28 – responsável pela identificação e solução dos problemas
Fonte: pesquisa direta (2008)

Independentemente do porte da empresa, todas convivem com problemas no dia-a-dia, sejam estes de ordem interpessoal ou organizacional. Muitas empresas têm métodos próprios para identificar os problemas, devido à preocupação no alcance dos objetivos.

Na Empresa Zezinho Eletrônica e Armário, 62% dos funcionários declararam que todos fazem parte da organização identificam os problemas e soluções dentro da organização, nos levando a crer que há interação entre os funcionários. Porém, 25% afirmam que quem toma as decisões é o gerente da empresa, ou proprietário neste caso. Entretanto, de acordo com 13% o funcionário que está diretamente envolvido com o problema, toma a decisão quando o mesmo surge.

Assim sendo, de acordo com a pesquisa realizada, a avaliação que se faz é que há interação na empresa, embora a visão administrativa não permita uma maior participação dos funcionários na tomada de decisão, o que excluem alguns. O que se pode observar é que a participação na tomada de decisões é feito com os funcionários que estão na empresa há mais

tempo. Percebe-se ainda na fala dos funcionários que a comunicação entre os membros é satisfatória gerando resultados positivos para o alcance dos objetivos.

Hall (2004) afirma que “se os decisores organizacionais julgarem que os subordinados podem contribuir com algo para a decisão ou sua implementação, a participação será mais provável”.

Portanto, devido às necessidades de tomada de decisão na resolução de problemas e inclusive no processo de desenvolvimento da empresa são necessárias muitas vezes soluções imediatas, e nesse caso se a comunicação interna é satisfatória e o fluxo de informações contempla toda a equipe, caso seja preciso rever objetivos e procedimentos num clima favorável em que todos interagem com a empresa, isto é, seu administrador terá conseqüentemente, um retorno satisfatório no desempenho da empresa.

4.6 Avaliar as vantagens e barreiras que ocorrem no processo de tomada de decisão

Neste tópico, procura-se avaliar, através dos gráficos abaixo, a opinião dos colaboradores sobre as vantagens e barreiras que há no processo de tomada de decisão, verificando como os mesmos ocorrem dentro da empresa.

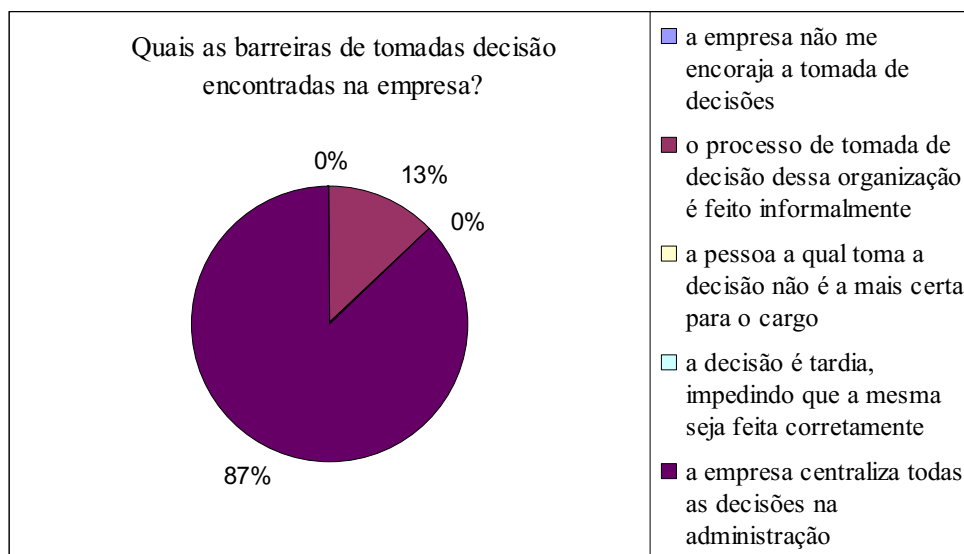


Gráfico 29 – barreiras que impedem a tomada de decisão
Fonte: pesquisa direta (2008)

Existem em todas as empresas barreiras que impedem a tomada de decisão, as quais envolvem desde grau de incerteza do funcionário a falta de integração da equipe de trabalho.

Na opinião de 87% dos funcionários que responderam ao questionário, a principal barreira à tomada de decisão encontradas no Armário é a centralização por parte do administrador em todas as decisões. Enquanto 13% consideram que o processo de tomada de decisão dessa organização é feito informalmente.

À luz das concepções de Megginson (1986), Santiago Jr (2004), entre outros autores, quando as decisões são tomadas em equipe, os funcionários tendem a se ajustar mais aos objetivos da empresa, do que quando as decisões são tomadas individualmente.

De acordo com o que se observam através do gráfico, todas as decisões são centralizadas nas mãos da empresa, neste caso do superior ou mesmo do proprietário, porém como se verifica no gráfico 26, os funcionários possuem autoridade para tomar decisões, sendo aquelas em que os mesmos já são acostumados a executar.

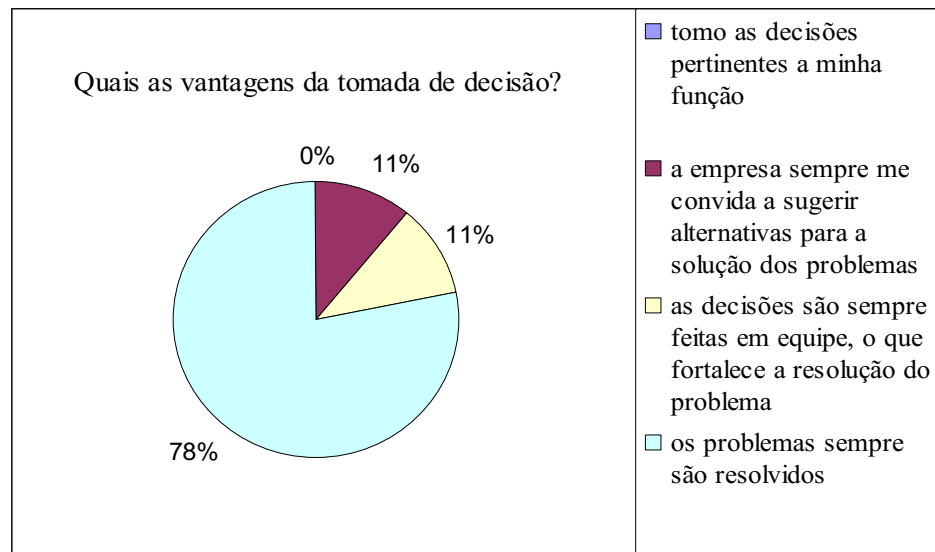


Gráfico 30 – vantagens da tomada de decisão
Fonte: pesquisa direta (2008)

Para que a empresa venha a ter um bom desenvolvimento, é necessário que haja a colaboração dos funcionários, estejam dispostos a trabalharem para obterem o sucesso da organização. Porém para que isso aconteça, as pessoas que se encontram nas organizações devem possuir uma boa comunicação.

As organizações passam por diversos problemas, e entre os vários encontram-se a falta de comunicação, podendo acarretar vários problemas dentro de uma organização. Por isso, é importante utilizar estratégias de compartilhamento de informação, mesmo que sejam informais.

No contexto da empresa em estudo, pelos dados levantados na pesquisa conclui-se que os 78% dos funcionários consideram que a tomada de decisão é vantajoso, porque através dessa estratégia os problemas sempre são resolvidos. Para 11% a vantagem é que a empresa sempre convida a sugerir alternativas para a solução dos problemas, outra vantagem é que as decisões são sempre feitas em equipe, o que fortalece a resolução do problema, afirma os 11% restantes.

Portanto, devido às necessidades de tomada de decisão na resolução de problemas e inclusive no processo de desenvolvimento da empresa são necessárias muitas vezes soluções imediatas, e nesse caso se a comunicação interna é satisfatória e o fluxo de informações contempla toda a equipe caso seja preciso rever objetivos e procedimentos num clima favorável em que todos interagem a empresa, isto é, seu administrador terá conseqüentemente, um retorno satisfatório no desempenho da empresa.

Mas para que isso ocorra é preciso que a empresa crie oportunidades para que os sistemas de informações ou as estratégias de comunicação funcionem, tornando-se um diferencial para os funcionários, os quais se sentiram impelidos a dar opinião, a compartilhar idéias, a propiciarem informações para a tomada de decisões.

Nesse cenário, a tomada de decisão é um dos diferenciais na modernidade, apesar de reconhecer-se que a decisão é algo complexo. Portanto, independente do porte da empresa, pequena ou média, é necessário ter a comunicação interna, sobretudo, como parâmetro no gerenciamento da empresa e no relacionamento interpessoal.

Capítulo 5

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho tem como finalidade avaliar como a comunicação pode interferir no processo de tomada de decisão e na assimilação das informações pelas pessoas dentro da Pequena Empresa, Zezinho Eletrônica e Armarinho.

Primeiramente, caracteriza-se o perfil dos entrevistados, sendo esses num número de 8 funcionários, dos quais foi constatado que mais da metade já concluíram o ensino médio, havendo funcionários que não concluíram o ensino médio e o ensino fundamental. Dentre estes, há os que exercem a função de vendedor e os que atuam como caixas, a maioria está na empresa a menos de 2 anos e dividem-se entre os turnos manhã e tarde.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que foi verificar o modo de transmissão das informações entre os funcionários e a integração dos mesmos, verifica-se que o mesmo é realizado através de reuniões, considerada o meio mais eficiente, e mensagens transmitidas diretamente ao funcionário individualmente, considera-se esta última como uma conversa informal, utilizando-se de meios adequados e rápidos, sendo transmitida por um bom comunicador. Devendo-se ao fato da empresa ser pequena há uma maior proximidade entre os funcionários e o superior em si, tornando a comunicação satisfatória, porém poderia ser melhorada. De acordo com a integração dos funcionários, foi constatado que há reuniões e confraternizações, porém as mesmas são realizadas em um amplo espaço de tempo.

O segundo objetivo específico foi identificar como ocorre o processo de informação repassada ao funcionário, bem como o seu entendimento, visualiza-se que entre os funcionários o mecanismo utilizado para a troca de informações é através de conversas informais. Verifica-se que os mesmos estão quase sempre informados de tudo o que acontece na empresa, possuindo informações suficientes sobre os produtos e as atividades a serem realizadas, sempre compreendendo essas e outras informações que lhe são enviadas e quando se tem dúvidas recorrem na maioria das vezes ao seu superior.

O terceiro objetivo específico, foi identificar os prós e contras que ocorrem na comunicação interna, através deste verificou-se que na maioria das vezes o fator que mais pode atrapalhar a comunicação entre os funcionários é a falta de certeza no que falam, já em relação a comunicação entre o funcionário e o seu superior, o que pode atrapalhar mais é a falta de interesse em ouvir o que o mesmo tem a dizer. Porém, os entrevistados disseram que a falta de comunicação pode gerar conflitos seja entre os funcionários em si ou entre os

funcionários e o seu superior. Outro fator importante que foi constatado é que os funcionários podem passar informações úteis, as quais o seu superior não consegue enxergar, podendo trazer melhorias para a organização.

O quarto objetivo específico refere-se ao modo como a comunicação pode influenciar na tomada de decisão, diante deste, verificou-se que os funcionários consideram a comunicação um fator muito importante para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Outro fator relevante é que na maioria das vezes as informações são repassadas aos funcionários a fim de que os mesmos possam tomar decisões sem que precisem levá-las ao seu superior

O quinto objetivo específico diz respeito à identificação dos processos de tomada de decisão, diante deste, os funcionários possuem conhecimento sobre as atividades e projetos que a empresa desenvolve, participando dos mesmos, de forma integrada, os quais são planejados através de conversas informais. Outro fator importante é que os funcionários possuem conhecimento dos objetivos da empresa, procurando juntamente com a mesma alcançá-los. Ao ter o conhecimento dos mesmos acima citados, os colaboradores possuem autoridade para a resolução de problemas, porém somente daqueles em que já estão acostumados a resolver e que estão mais comumente a acontecer, ficando a cargo do superior os problemas mais complicados e de difícil resolução que também ocorrem na empresa. Apesar de haver essa separação para a resolução de problemas, todos os que fazem parte da organização identificam e ajudam a solucionar os problemas.

O Sexto objetivo específico procura avaliar as vantagens e barreiras que ocorrem no processo de tomada de decisão. Um dos elementos desse objetivo é que a empresa procura centralizar todas as decisões na administração, que é composta pelo superior ou mesmo o proprietário, sendo esta a barreira de tomada de decisão encontrada dentro da organização. Já vantagem encontrada no processo de tomada de decisão é que os problemas sempre são solucionados.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho que se constitui em avaliar como a comunicação na Pequena Empresa, Zezinho Eletrônica e Armarinho, pode interferir no processo de tomada de decisão e na assimilação das informações pelas pessoas dentro desta organização. No que se refere às atividades de comunicação, os objetivos foram alcançados através da comunicação satisfatória e ao utilizar um meio rápido de transmissão das informações, bem como saber que as mensagens transmitidas pelo superior ou o proprietário são entendidas pelos colaboradores. Já no que se refere à tomada de decisão, os objetivos foram alcançados por meio da transmissão de informações que são repassadas aos

funcionários a fim de que os mesmos possam tomar decisões sem que precisem levá-las ao seu superior, tornando-os parte integrante da tomada de decisão, ajudando a identificar e solucionar problemas, bem como obter conhecimento sobre as atividades e projetos que a empresa desenvolve.

Para a melhoria da postura e da orientação da empresa estudada, sugere-se que o superior/proprietário implante uma estratégia que favoreça a interação dos funcionários, já havendo uma forma, a qual se dá através de reuniões e confraternizações, porém é realizada em um amplo espaço de tempo. Através do mesmo favorecerá uma participação maior dos colaboradores, bem como motivá-los. Outro fator seria utilizar outra forma para a comunicação interna, fazendo o planejamento de mecanismos de compartilhamento de informação, a fim de propiciar aos funcionários a troca de informações, de igual modo, intensificando as reuniões, podendo estas ser informais, a fim de, manter os colaboradores sempre informados. Outro fator seria criar um ambiente em que estimule o feedback, abrindo espaço para que os colaboradores possam dar opiniões e sugestões. Sugere-se também que a empresa envolva um maior número de pessoas na tomada de decisões, tendendo assim, a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, agregando informações e conhecimentos, evitando as distorções da visão individualizada.

Tendo em vista a perspectiva do estudo em questão, a pesquisa foi realizada apenas com os colaboradores da empresa, é possível que algum dado coletado através do questionário, tenha sido subestimado, sendo interessante confrontá-los com a visão do superior ou mesmo do proprietário, permitindo um resultado mais real sobre o processo de comunicação e tomada de decisão dentro da organização estudada.

Por fim, a partir da verificação do alcance dos objetivos, é possível identificar a contribuição que este trabalho trouxe para a empresa Zezinho Eletrônica e Armarinho. Através deste, a empresa pode observar seus erros e acertos e procurará melhorar a cada dia a comunicação dentro da empresa, bem como a forma de tomar decisões. A mesma não conhecia em que posição se enquadrava em termos desse assunto, o que possibilitou a mesma obter esse conhecimento a partir da opinião de seus colaboradores. Verificou-se também que o tema aqui tratado possui uma relevância enorme para toda e qualquer empresa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

BAKER, K. A. Chapter 13. Organizational Communication. Disponível em: <http://www.sc.doe.gov/sc/benchmark/Ch%2013%20Organizational%20Communication%206.08.02.pdf>. Acessado em: 17.09.08.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem . São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BERLO, David K. O processo de comunicação . Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1960.

BEUREN, Ilse M^a. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade-teoria e prática . São Paulo: Atlas S.A, 2003.

BLAND, Michael, JACKSON, Peter. A comunicação na empresa . Lisboa: Editorial Presença, 1992.

CERVO, A L.; BERVIAN, P.A Metodologia científica . 4ed. São Paulo: Makron Books, 1996, 90p.

CYERT, R. M.& MARCH, J. G. A Behavioral theory of the firm . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963.

COBRA, Marcos. Administração de vendas . 4^a ed. São Paulo-SP: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FILHO, Severino Alves de Lucena. Azulão do BANDEPE: uma estratégia de comunicação organizacional. Recife: Ed. do Autor, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos-PRH : Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de pesquisa social . São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Sidinéia. Cultura organizacional e comunicação . In.: KUNSH. Margarida. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

- HABERMAS, J. Ciências sociais reconstrutivas versus ciências sociais compreensivas. Consciência moral e agir comunicativo . Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.
- HALL, Richard H. Organizações : estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2004. p.148, 156.
- JOHNSON, M. Administrando no próximo milênio . São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing . São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Obtendo Resultados com Relações Públicas . São Paulo: Pioneira, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: Fundamentos de Metodologia Científica . São Paulo. Ed. Atlas, 1985.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, M^a. E. Pupe; CUNHA, N. M^a. Martins. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas : Comunicação. 8^a Ed. Rio de Janeiro: FGV. Rio de Janeiro, 2006.
- MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Hucítec-Abrasco, 1992.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração . 3^a edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração : Conceitos e Aplicações . São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1986.
- _____. _____. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização e métodos – uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998
- REDFIELD, Charles E.; tradução de Sylla Magalhaes Chaves. Comunicações Administrativas - 4.ed.- Rio de Janeiro : FGV, 1980.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial e comunicação institucional : Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- REY, Luis. Planejar e redigir trabalhos científicos . Rio de Janeiro: Ed. Edgard Blucher LTDA, 1993.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional . - 11. ed. - Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. Gestão do conhecimento : a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views. Journal of Management Studies, v. 30, n. 1, 1993.

SHIMIZU, Tamio. Decisões nas organizações . 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMON, H. *Administrative behavior* . 1. ed. New York: Mcmillan, 1957, 4. ed. New York: Free Press, 1997.

SONNENBERG, F. *Internal Communication: Turning Talk Into Action*, *Journal of Business Strategy* , Nov./Dec., pag.52-55, 1991.

STONER, James A. F. ; FREEMAN, R. Edward. Adminstração . Tradução: Alves Calado. Revisão de Souza Bethlem, D. Sc. (UFRJ).Editora: PHB, 1985.

TORQUATO, F. G. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

QUESTIONÁRIO: COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO.

Empresa: Zezinho Eletrônica e Armarinho

PARTE 1. Perfil do Colaborador.

01. Nível de instrução:

<input type="checkbox"/> 1º grau completo.	<input type="checkbox"/> 2º grau completo.	<input type="checkbox"/> Pós-graduação.
<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto.	<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto.	<input type="checkbox"/> 3º grau completo.
		<input type="checkbox"/> 3º grau incompleto.

02. Função na instituição: _____

03. Tempo de trabalho na empresa:

<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos.	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos.
<input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos.	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos.

04. Horário de trabalho:

<input type="checkbox"/> Manhã.	<input type="checkbox"/> Manhã e tarde.
<input type="checkbox"/> Tarde.	<input type="checkbox"/> Noite.

PARTE 2. Avaliação do Processo de Comunicação e Tomada de Decisão.

05. Qual a forma utilizada pela empresa para compartilhar as informações com os funcionários?

- Mensagens transmitidas diretamente ao funcionário individualmente.
- Mensagem enviada por outros funcionários.
- Quadros de aviso.
- Conversa informal.
- Reuniões.

Outra. Qual _____

06. Qual(s) o(s) mecanismo(s) de comunicação utilizado(s) para a troca de informações entre os colegas?

- Não há comunicação entre os colegas de trabalho.
- Livro de ocorrência.
- Telefonema.
- Conversas informais.
- Recados.
- Outro. Qual? _____

07. O processo pelo qual são comunicadas as informações é:

- Rápido. Demorado. Burocrático.
- Confuso. Eficaz. Informatizado

08. Como você classificaria a comunicação da empresa?

- Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatória

09. Os meios utilizados pela organização para a comunicação são adequados para as informações que são enviadas?

- Sempre Quase Sempre Nunca

10. Você considera o seu Superior um bom comunicador?

- Não, ele se comunica muito ruim
- Ele se comunica muito ruim, mas tenta se esforçar
- Ele tem dificuldade em se comunicar
- Posso dificuldade em entender quais atividades são transmitidas pelo meu superior.
- É um bom comunicador

11. Você está informado de tudo o que acontece na empresa?

- Sempre Quase Sempre Nunca

12. Você possui informações suficientes dos produtos a serem vendidos, bem como para a realização de suas atividades?

- Concordo Discordo
- Concordo Parcialmente Discordo Parcialmente

13. Você consegue compreender as informações que lhe são enviadas?

- Sempre Quase Sempre Nunca

14- Quando se tem dúvidas sobre as suas atividades, a quem você recorre?

- Pergunto aos meus colegas
- Pergunto ao meu gerente
- Faço a atividade até acertar
- Não pergunta a ninguém

15. Você se encontra sempre disposto a compreender e a realizar as atividades da empresa?

- Sim
- Não

16. A comunicação no ambiente interno poderia ser melhorada?

- Sim, devia ser utilizado outro meio para a realização da comunicação interna.
- Sim, pois a comunicação existente não é eficiente
- Não, da forma que se encontra está correspondendo aos resultados esperados.

De que forma? _____

17. Para você, quais fatores podem atrapalhar a comunicação (diálogo) entre você e seus colegas de trabalho?

- Falta de interesse do colega em te ouvir.
- Falta de certeza no que falam.
- Atitude negativa de quem fala.
- Outro. Qual? _____

18. Para você, quais fatores podem atrapalhar a comunicação (diálogo) entre você e seu Superior?

- Falta de interesse em ouvir o que o superior tem a dizer.
- Falta de certeza no que falam.
- Atitude negativa de quem fala.
- Outro. Qual? _____

19. Você acha que a falta de comunicação pode gerar conflito entre os funcionários e entre os funcionários e o superior?

- Discordo totalmente.
- Concordo.
- Concordo totalmente

20. Quais as vantagens existentes nas informações oferecidas pelos funcionários para o seu superior?

- Melhorar o trabalho realizado de todos que fazem parte da empresa
- Passar informações úteis à empresa, as quais o meu superior não consegue enxergar
- Aumentar a participação dos funcionários junto ao meu superior, bem como a empresa
- Melhorar as atividades da empresa , facilitando o trabalho dos funcionários.

21. Qual dos meios a seguir você considera mais eficiente como meio de disseminar informações na entidade?

- Reuniões freqüentes.
- Reuniões no final do expediente.
- Mural de Recados
- Telefone
- Outros _____

22. Existem treinamentos de integração para os funcionários da sua empresa?

- Sempre
- Quase Sempre
- Nunca

23. Quais são as atividades de integração?

- Reuniões.
- Confraternizações.
- Seminários.
- Happy hour.
- Viagens.
- Outra: _____

24. Você possui conhecimento das atividades e projetos desenvolvidos na empresa?

- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

25. As atividades são planejadas de forma integrada (participativa)?

- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Concordo.
- Concordo totalmente

26. Como as atividades são planejadas?

- Reuniões semanais.
- Conversas informais.
- Discussões.
- Não participo do planejamento das ações.

27- Você conhece quais os objetivos da empresa?

- Sim, completamente
- Sim, mas tenho dúvidas
- Não conheço

28. Você considera a comunicação importante para que a empresa consiga atingir seus objetivos?

- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Concordo.
- Concordo totalmente.

29. Todas as informações são repassadas aos funcionários, a fim de que os mesmos possam tomar decisões sem que precisem levá-las ao seu superior?

- Sim
- Não
- Às vezes
- Sempre
- Nunca

30. Qual o tipo de decisão que o funcionário esteja desempenhado a tomar nesta organização?

- Problemas os quais já estão acostumados a resolver
- Problemas os quais são difíceis de ocorrerem na empresa

- Tanto os problemas que são acostumados a resolver como os problemas difíceis de ocorrer
- Os funcionários não possuem autoridade para resolver problemas

31. Quais os tipos de problemas que mais acontecem na empresa e que precisam ser solucionados?

- Aqueles que já ocorrem frequentemente, já possuindo o conhecimento de qual a decisão mais acertada
- Aqueles em que raramente acontece necessitando-se de tomar uma decisão a qual nenhum dos funcionários ou o superior tenham tomado anteriormente, dificultando-se a tomada de decisão
- Os dois tipos de problemas citados anteriormente.

32. Quem identifica os problemas e soluções dentro da organização?

- eu, que estou diretamente em contato com o problema, quando o mesmo surge
- o meu superior, mas pede minha opinião
- o meu superior, e toma a decisão sozinho, sem recorrer a minha ajuda
- todos que fazem parte da organização.

33. Quais as barreiras de tomada de decisão encontradas na empresa?

- a empresa não me encoraja a tomada de decisões
- o processo de tomada de decisão dessa organização é feito informalmente
- a pessoa a qual toma a decisão não é a mais certa para o cargo
- a decisão é tardia, impedindo que a mesma seja feita corretamente
- a empresa centraliza todas as decisões na administração

34. Quais as vantagens da tomada de decisão?

- tomo as decisões pertinentes a minha função
- a empresa sempre me convida a sugerir alternativas para a solução dos problemas
- as decisões são sempre feitas em equipe, o que fortalece a resolução do problema
- os problemas sempre são resolvidos

