

# **RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada por Sebastião de Freitas Oliveira, como requisito para a conclusão do curso de pós-graduação em Administração Judiciária.

RIO DE JANEIRO

ABRIL/2005

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	03
CAPÍTULO I - A COMUNICAÇÃO.....	05
1.1 Conceito e evolução.....	05
1.2 Função da comunicação.....	07
1.3 O processo de comunicação.....	08
1.4 Eficiência e eficácia do sistema de comunicação.....	11
1.5 O <i>feedback</i> .....	13
CAPÍTULO II - A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 Comunicação Interna.....	17
2.2 Os fluxos da comunicação organizacional.....	21
2.3 A rede informal.....	24
2.4 O boato.....	28
2.5 A comunicação escrita.....	31
CAPÍTULO III - AS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
3.1 Ruídos decorrentes do emissor.....	38
3.2 Ruídos decorrentes do receptor.....	40
3.3 Como tornar a comunicação eficaz na organização.....	44
3.4 A importância do aprimoramento da comunicação interpessoal para o clima organizacional.....	48
3.5 Possíveis ruídos detectados na imprensa.....	53
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

## INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

A comunicação de duas vias, que informa os funcionários deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, faz com que o público interno sinta-se co-responsável pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização, por isso se faz necessário valorizar o que o Tribunal de Justiça tem de mais precioso – o capital humano. Esse capital humano que transita pela organização é bem heterogêneo, com diferentes gostos, aptidões, cultura, falas e silêncios; com dificuldades dadas pela pluralidade de significados e informações que a comunicação adquire dentro de uma organização com seu caráter de heterogeneidade.

A integração do público interno é fundamental pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas, formando uma rede interativa entre pessoas, grupos e classes

sociais com diferentes falas, a fim de construir significados capazes de atender às necessidades do Poder Judiciário compreendendo as barreiras ali existentes e tentando eliminá-las.

Diante dessas considerações tem-se a seguinte problemática do estudo: como devem atuar os diretores de modo a facilitar e aprimorar a comunicação interpessoal, incrementando a criação do conhecimento organizacional?”

A partir desse questionamento foram delimitados os seguintes objetivos de estudo: apresentar a evolução histórica da comunicação; analisar o fluxo de informações dentro da organização; discorrer sobre a efetividade da comunicação; abordar os principais elementos da comunicação, bem como as inter-relações que se processam entre eles; destacar a possibilidade de utilização da comunicação como um instrumento de intercâmbio de habilidades/conhecimentos complementares entre os funcionários.

Para que esses objetivos fossem alcançados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que com base numa análise descritiva dos dados coletados pudesse demonstrar que com uma comunicação interpessoal livre e espontânea, facilitada pelos diretores, um ambiente propício se estabelecerá para que o conhecimento seja gerado e compartilhado com mais naturalidade, facilidade e eficácia, trazendo para a Justiça Estadual resultados positivos para sua imagem numa projeção externa.

# CAPÍTULO I

## A COMUNICAÇÃO

### 1.1 Conceito e evolução

Todo homem normal é provido da faculdade de exprimir intencionalmente a sua vida interior, comunicando aos outros um pouco do que pensa e sente. A comunicação é tão antiga quanto o próprio homem e desenvolveu-se a partir do desejo de compreender os pensamentos de seu semelhante, para assim poder se orientar e agir adequadamente. A comunicação é uma necessidade humana de expressão e relacionamento e tem como objetivo o entendimento entre os homens, levando ao progresso. Se os homens não se comunicassem, cada qual se encerraria em um mundo particular, dificultando sobremaneira a evolução humana.

A comunicação evoluiu a partir da associação de um signo e de um objeto, para formar linguagens e inventar meios que vencessem o tempo e a distância, ramificando-se em sistemas e instituições. Os homens primitivos começaram a se comunicar a partir do uso de gestos, gritos ou gemidos ou da combinação destes.

Para algumas pessoas, os primeiros sons usados para criar uma linguagem foram imitações dos sons da natureza, já outros, dizem que os sons humanos vinham das exclamações espontâneas. Outra hipótese é de que o homem primitivo fazia sons pelo uso das mãos, pés e boca, além da utilização de objetos, como pedras e troncos ociosos.

Das muitas formas de comunicação, é possível concluir que o homem utilizou um determinado som ou gesto a uma certa ação ou objeto, criando assim o *signo* e a

*significação*. Díaz Bordenave (1995, p. 24) revela: “a atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e linguagem em particular.”

Ainda de acordo com o referido autor, foi a partir da linguagem oral que o homem obteve a primeira forma organizada de comunicação, acompanhada ou não da comunicação não verbal. A cultura foi também transmitida oralmente, através do uso de linguagem falada e de imagens. Com o passar dos séculos, o homem passou a utilizar meios para transmitir as mensagens. A influência social destes meios aumentou na medida de sua penetração e difusão.

Comunicação, a partir da própria origem da palavra traz no cerne o sentido de compreensão, pois se origina do latim “*comunicare*”, que significa o ato de entender alguém e se fazer entendido. Nas definições , usando palavras como significado, reação, modificação e influência, os autores deixam patente a necessidade deste fator primordial.

Para Beltrão (1993, p. 13), “a comunicação é um fenômeno dinâmico que ocorre intencionalmente entre um indivíduo e outro com o objetivo de obter uma reação estabelecendo assim a troca de sentimentos e idéias.”

Já, Díaz Bordenave (1993, p. 16) refere-se à comunicação como sendo um

processo de informação que a nível humano chamamos de comunicação, é um processo universal, inerente à natureza de toda organização, desde a mais rudimentar – um mecanismo sem vida – até a mais complexa – a sociedade humana.

Torquato (1996) entende que por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda idéias, influencia, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamentos. Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento,

formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos.

Mesmo tendo diversos conceitos, o que se sabe é que a comunicação é um processo dinâmico que ocorre entre pessoas, para troca de idéias e sentimentos, na qual o meio ambiente interfere.

Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 238): “A comunicação é a chave para a coordenação eficaz”.

## 1.2 Função da comunicação

A função da comunicação para Beltrão (1993, p. 15) “e, toda comunicação visa estabelecer relações e somar experiências. Em última análise, tem por objetivo a troca de informações entre fonte e destino.”

Díaz Bordenave (1995, p. 45) ainda destaca que “a comunicação é um produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento.” A partir disso, é dito que a comunicação satisfaz uma série de funções entre elas:

- a) *função instrumental*: satisfazer as necessidades materiais ou instrumentais da pessoa;
- b) *função informativa*: apresentar nova informação;
- c) *função regulatória*: regular o comportamento de outros;
- d) *função interacional*: relacionar-se com outras pessoas; *função de expressão pessoal*: identificar e expressar o "eu";
- e) *função heurística ou explicativa*: explorar o mundo dentro e fora da pessoa e,
- f) *função imaginativa*: criar um mundo próprio de fantasia e beleza.

Entre outras funções, a comunicação tem como objetivo indicar a qualidade da participação humana. Pode-se concluir que a comunicação é um processo vital para o amadurecimento e desenvolvimento da humanidade, que tem como função primordial caracterizar o homem como ser social.

### **1.3 O processo de comunicação**

O homem está continuamente transmitindo alguma mensagem, seja pela linguagem verbal ou através de inúmeras outras formas tais como olhares, gestos, toques ou atitudes. Atenta Bock et al. (1995) para o fato de que quando percebemos, podemos dizer que já teve início a comunicação e que a comunicação é um processo que envolve codificação e decodificação de mensagens.

Postula Chiavenato (1996) que a comunicação é um processo e como tal, é algo que está sempre em fluxo ou em movimento, em curso contínuo e onde a dinâmica dos elementos que a compõe, permitem o intercâmbio de idéias. É impossível determinar onde ele se inicia ou termina.

Sobre esse assunto argumenta Borba (1998) que o processo de comunicação é sempre um jogo de ação e reação, tentando mudar ou alterar o comportamento, e as reações que se procura ligam-se a um objetivo último: melhorar as relações humanas. É interagindo que o homem penetra no homem, vasculhando-o, trazendo-o à tona, transformando-o .

Naturalmente por constituir-se em um tema tão fundamental para a humanidade, vários modelos do processo de comunicação foram criados por diferentes áreas do saber humano, com pontos em comum e divergências.

De acordo com Berlo (*apud* Gil, 2001) os ingredientes da comunicação incluem: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor.

Assim, para que a comunicação se efetue, é imprescindível que haja uma mensagem, um canal, quem a formule e envie a mensagem e, quem a receba e decifre. Entende Fialho (1998, p. 29): “Existe comunicação quando se pode produzir expressões mediante um determinado processo de codificação, transmissão e decodificação.”

Segundo Borba (1998) para que ocorra o processo de comunicação é preciso construir mensagens, cujos elementos são tirados de um sistema ou código. Como tornar comum significa compartilhar, é necessário, para que a comunicação se efetue, que haja, de um lado, quem formule a mensagem para enviar a notícia e, de outro, quem a receba e a decifre, quer dizer, de um lado está o emissor e de outro o receptor.

Assim, na falta de um dos elementos essenciais da comunicação, não pode haver comunicação. É justamente o aspecto dinâmico do processo de comunicação que leva os especialistas no tema a propor um modelo circular para explicar a natureza da comunicação. Isto significa que este processo, muito embora se desloque para frente, volta-se, ao mesmo tempo, sobre si mesmo, sendo afetado pelo seu comportamento passado, que informa o presente e tem seus efeitos sobre o futuro, num incessante vai-e-vem.

Borba (1998) aborda este “movimento”, afirmando que construir mensagens, receber, decifrar, responder, constituem uma atividade contínua que não conhece nem começo nem fim, nem uma seqüência fixa de eventos.

Na visão de Penteadó (1993) os elementos do processo da comunicação humana são: o emissor, o receptor, a mensagem e o meio. A dinâmica desses

elementos, a movimentação coerente, permitem o intercâmbio de idéias e constituem o circuito da Comunicação Humana.

O emissor (Quem diz) é aquele que envia a mensagem. Para que se efetive a comunicação é preciso que haja um comprometimento do emissor e do receptor e para tanto o receptor deve estar atento, ouvir e dar um *feedback*. É fundamental que o emissor domine o conteúdo, esclareça seus objetivos, use linguagem adequada, se expresse de maneira clara e precisa e use gestos, posturas e expressões faciais adequadas.

A mensagem (O quê?) é a forma física na qual o emissor codifica a informação. É o conteúdo a ser transmitido.

O receptor (Para quem?) é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor. O receptor decodifica, interpreta a mensagem e traduz em informações significativas. Se não houver ninguém para ouvir não há comunicação: apenas ruído.

O canal (Por que meio?) é o meio de transmissão de uma pessoa para outra, freqüentemente inseparável da mensagem.

Berlo (1989) apresenta este modelo de comunicação:

A fonte: uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se na comunicação. É uma origem com idéias, necessidades, intenções, informações e um objetivo a comunicar.

O Codificador é o responsável por pegar as idéias da fonte e pô-las num código, exprimindo o objetivo da fonte em forma de mensagem.

A Mensagem é o produto físico real do codificador fonte.

O Código pode ser definido como qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significação para alguém.

O canal é o intermediário, o condutor de mensagens. Na comunicação, a fonte tem de escolher um canal. Tem de escolher algum veículo no qual transportar sua mensagem.

O Decodificador decifra a mensagem e coloca em forma que possa usar. Assim como o codificador é o conjunto de habilidades motoras da fonte, assim também podemos considerar o decodificador como o conjunto de habilidades sensoriais do receptor.

O Receptor é o alvo da comunicação. As fontes e os receptores devem ser sistemas similares. Muitas vezes podem ser a mesma pessoa, pois a fonte pode comunicar-se com ela própria.

No processo de comunicação espera-se que a comunicação seja a mais fiel possível. Para tanto são necessárias habilidades comunicativas, evitando-se a todo custo os ruídos que interferem e deturpam a comunicação.

#### **1.4 Eficiência e eficácia do sistema de comunicação**

A eficiência e eficácia do sistema de comunicação estão relacionadas a inúmeros aspectos, entretanto inicialmente cabe discutir acerca dos termos.

Segundo Harrington (1993) eficiência significa utilização mínima de recursos e eliminação de desperdícios em um dado processo. A eficiência é fundamental ao benefício do dono do processo. Eficácia é o grau com que o processo atende às necessidades e às expectativas do cliente final e utiliza-se de indicadores para medir esta eficácia como atendimento de pedidos e refazer a mesma operação.

Para Gil (1992) eficiência significa o uso ótimo dos recursos empresariais ou da infra-estrutura da entidade organizacional e eficácia é o nível de satisfação do

consumidor/usuário pelos resultados/produto final de cada área e da empresa como um todo.

Para Rego (1996) a eficiência constitui o uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto, objetivando perdas mínimas de energia. É resultado do quociente entre o *output* de energia (produto) pelo seu *input* de energia (custo, esforço).

Tanto a eficiência quanto a eficácia necessitam de indicadores que servem para verificar o funcionamento do sistema ou processo em questão. Alguns indicadores que podem ser considerados para o sistema de comunicação:

- de eficiência - número de documentos utilizados para atender a uma solicitação de materiais feitas por um departamento qualquer, custo para realizar esta operação, tempo de preenchimento desta documentação, custo de utilização do subsistema telefônico e tempo utilizado para comunicar erro no atendimento de uma solicitação de materiais.

- de eficácia – quantidade de itens de uma solicitação de materiais não atendidos (pendências), nova solicitação devido pendências, número de contatos (telefônico, escrito) para atendimento de pedidos, rejeição de solicitação de material devido dados incompletos e insuficientes.

Para a eficiência de um sistema de comunicação alguns aspectos precisam ser contemplados, tais como: velocidade de transmissão das informações comunicadas, utilização de registros (documentos internos) suficientes para não burocratizar o processo e conseqüentemente não encarecê-lo e reavaliação periódica do sistema para verificação de mudanças necessárias resultantes de modificações na estrutura e nos processos da organização.

Entende-se que a eficiência deve estar embutida na eficácia do sistema de comunicação pois obter a satisfação máxima dos usuários do sistema com a utilização otimizada de seus recursos e os desperdícios eliminados constituem palavra de ordem para qualquer organização que pretenda ser competitiva.

### **1.5 O *feedback***

As relações de ação e reação são importantes na análise da comunicação. O *feedback* é importante instrumento de influência. No processo de comunicação o *feedback* tem grande importância, por constituir-se no reverso da comunicação, permitindo a verificação do significado. De acordo com Stoner & Freeman (1999, p. 391) “feedback é o reverso do processo de comunicação. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor. Como o receptor tornou-se emissor, o feedback passa pelas mesmas etapas da comunicação original.”

Entendem Odenwald & Matheny (1996, p. 55):

A chave da gestão eficaz é a capacidade de dar feedback, seja ele positivo (elogio) ou negativo (crítica), de forma construtiva. O feedback diz à pessoa como ela está se desempenhando, e a orientação (uma forma de feedback) ajuda os empregados a superar determinados problemas pessoais que estejam afetando seu desempenho, que em geral é bom.

Para que ele seja efetivo, quem recebe precisa compreender a mensagem, aceitá-la e fazer algo com a mesma. O *feedback* eficaz é aquele em que a mensagem pode ser ouvida pelo receptor sem que seja necessário utilizar mecanismos de defesa.

Sustenta Penteadó (1993) que muito embora o *feedback* seja uma etapa extra, que pode ou não fazer parte de uma seqüência específica da comunicação, ele é absolutamente necessário para completar o circuito da comunicação, pois

permite a verificação do significado, que volta do receptor para o emissor. Somente conhecendo o resultado da comunicação é que podemos alterar ou corrigir a mensagem.

No que tange à comunicação organizacional é grande o descuido no que diz respeito ao *feedback*. Quanto maior for o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas.

Costuma-se não ter em grande conta o valor do *feedback* e é comum deixar de dizer algo, quando as pessoas tenham feito um bom trabalho e quando o trabalho foi apreciado. É importante dizer, pois estas espécies de respostas são muito úteis e influenciam as ações futuras. O *feedback* proporciona à fonte, informação referente ao seu sucesso na realização de um objetivo e, ao fazer isto, exerce controle sobre futuras mensagens que a fonte venha a codificar.

## CAPÍTULO II

### A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Kunsch (1997) analisa a comunicação na área organizacional (ou empresarial). Para ela, a organização tem necessidade de se comunicar com a sociedade, afinal, uma organização tem um relacionamento intrínseco com o meio que a cerca. Ou, como diz Morgan (*apud* Kunsch, 1997), ela não só se relaciona com esse meio, como também é parte dele.

As transformações que a sociedade brasileira vem sofrendo no campo social, econômico e político, atinge assim a relação do Poder Judiciário e o cidadão modificando-a profundamente.

A sociedade passa de um comportamento passivo, mero receptor de informações, a um comportamento ativo e atento aos noticiários e à voz da imprensa, com um espírito reflexivo mais apurado e crítico.

Dentro desse panorama, percebe-se a preocupação cada vez mais forte de que o judiciário precisa aprender a se comunicar melhor dentro da organização e com a sociedade tornando o poder mais permeável e transparente.

Kunsch (1997) apresenta as relações públicas como precursora da comunicação organizacional, pois a comunicação é mais abrangente e atende melhor às mudanças que ocorrem na década de 80, quando as organizações passam a requerer uma comunicação estratégica. O vínculo das relações públicas com a comunicação organizacional fica bastante evidente pelo fato de que, em 1979, na esfera governamental, a Assessoria de Relações Públicas (ARP) é substituída pela Secretaria de Comunicação (SECOM) que, com *status* de Ministério,

foi assumida pelo publicitário Said Farhat. Também na área de comunicação (Relações Públicas), na década de 80, entre outros acontecimentos, institui-se o Dia Nacional das Relações Públicas (1984), instala-se o Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas de São Paulo (1985), realiza-se na Universidade de São Paulo (USP) o primeiro Curso de Aperfeiçoamento para professores de Relações Públicas.

Ainda segundo Kunsch (1997), esta é a década do auge da comunicação organizacional, principalmente 1985, com a reabertura política do Brasil. O Brasil saía do último governo do ciclo militar, com o General João Batista de Oliveira Figueiredo (1979-1984), que iniciou o processo de mudança para as vias democráticas. As organizações e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deviam se dar pelas vias democráticas. Essas mudanças começam a direcionar as organizações para uma comunicação integrada de todas as atividades do seu setor.

A Resolução nº 19/2004 consolidou a nova Estrutura Organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e em seu artigo 170, instituiu o Departamento de Comunicação Social compreendendo a Divisão de Imprensa e a Divisão de Relações Institucionais hierarquicamente subordinadas ao Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ).

A comunicação é uma ferramenta fundamental no dia-a-dia organizacional e deve ocupar um lugar de destaque, pois é a base do entendimento. Através de um processo efetivo de comunicação o ambiente organizacional torna-se propício à criação do conhecimento. O engajamento no processo de bem comunicar-se só traz resultados positivos: ganham as pessoas, ganha a organização. Mesmo ciente das inúmeras distorções que a comunicação organizacional pode sofrer, diretores

eficazes que buscam potencializar a criação do conhecimento, devem buscar incessantemente aprimorar este processo. Lembra Hampton (1993, p. 382): “Tanto os emissores quanto os receptores podem analisar seu comportamento de comunicação e melhorar sua capacidade, como comunicadores.”

## 2.1 Comunicação Interna

A Revolução Industrial tornou a relação entre empregadores e empregados informal. Segundo Kunsch (1997, p. 56), esse aspecto “obrigaria as organizações a criarem novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados”. No Brasil, o primeiro jornal de empresa, *Boletim Light*, foi editado em 1925 (Kunsch, 1997). A comunicação interna é estratégica e por isso deve ser feita em conjunto com a área de Recursos Humanos. Além disso,

a comunicação que ocorre dentro das organizações não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro (Kunsch, 1997, p.49).

O aspecto estratégico da comunicação torna-se mais importante nos dias de hoje, pois precisa neutralizar a insegurança e o descrédito dos funcionários com seus patrões, gerado pelo número cada vez maior de demissões, em virtude do desenvolvimento tecnológico, alta competitividade e crises do mercado.

Traçando um paralelo com o acima exposto, podemos relatar fato semelhante ocorrido no TJERJ momentos que antecederam a publicação da Resolução 15 de 08/12/2003, em que um clima de insegurança instalou-se entre os funcionários e chefias imediatas, em razão da rede de boatos, da extinção de cargos

comissionados, mudanças na estrutura organizacional e deslocamento de determinadas unidades organizacionais para outros prédios distantes do foro central.

Segundo Brum (2000), a comunicação interna deve fazer um *link* entre o funcionalismo e a direção de uma organização, melhorando essa situação. Ainda segundo Brum (2000), no mercado existem relações de troca, cujo produto depende do setor envolvido, e o marketing nasceu para garantir o seu sucesso. Dentro de uma organização também existem relações de troca, cujo produto é a informação, e é o marketing interno quem vai garantir o sucesso desta troca de informações. Percebe-se, então, a relação bastante estreita entre a comunicação interna e o endomarketing (marketing interno ou marketing para dentro). A autora afirma que, no início do século XX, as trocas no mercado começaram a ficar mais difíceis, em função do crescimento da concorrência.

Com isso as organizações precisam preparar mais seus funcionários para atender melhor as necessidades da sociedade. Esse é o papel da comunicação interna (endomarketing).

(...) ninguém gosta daquilo que não conhece. Mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da organização, o funcionário torna-se mais do que um “agente de comunicação”, torna-se um “agente de marketing”, ou seja, um agente dessa filosofia organizacional que prevê clientes satisfeitos (Brum, 2000, p. 25).

Pinchot & Pinchot (1994, p. 93), ao falar de organizações inteligentes, cita:

A boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações. Seria ingenuidade esperar que as pessoas exerçam um bom julgamento sobre o emprego de seu tempo e de outros recursos disponíveis se elas não compreendem o que se passa. Os integrantes das organizações inteligentes compartilham amplamente as informações relevantes (...) Só tendo acesso aos objetivos da organização, através da comunicação, o funcionário poderá se comprometer com ela. O melhor é que ele participe da construção desse objetivo.

Segundo Brum (2000), a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários e permitir que a organização estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Sendo assim, é preciso estudar a forma e o conteúdo da comunicação.

Em relação à forma, para que gere impacto no comportamento do funcionário, o estímulo precisa obedecer a três dimensões:

a) Personalização – é adequação da forma e conteúdo da comunicação às características do público-alvo. Quanto mais pessoal e menos formal for a mensagem, maior será o seu êxito.

b) Interatividade - é a velocidade e o incentivo do retorno que a comunicação interna provoca no funcionário. A comunicação de mão dupla é sempre importante para qualquer processo de gestão, pois permite saber o que pensa e como se sente o funcionário diante daquilo que lhe foi informado.

c) Impacto sensorial – é o quanto o funcionário pode ver, ouvir, sentir, cheirar e experimentar a informação. Este estímulo é importante para fazer com que o funcionário acredite no serviço que vai prestar – principalmente nos casos de lançamentos.

Em relação ao conteúdo, é necessário atender a três aspectos:

a) Posicionamento – é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do funcionário. É importante que o posicionamento psicológico, provocado pelo endomarketing, seja

sustentado por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental, mas uma relação de credibilidade entre a instituição e o funcionário.

b) Conceito – é a idéia principal da organização, que deve ser muito bem pensada e elaborada. Depois de estabelecido o posicionamento, precisam ser trabalhados os conteúdos conceituais que tenham pertinência com ele. Para se estabelecer o conceito em um programa de comunicação, deve-se pesquisar e buscar o ponto principal. Encontrar um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa “sem vida”.

c) Desenho – é quando se consegue desenvolver um gráfico que permite traduzir as palavras. O desenho é fácil de ser lembrado e transmitido. O desenho é importante na comunicação interna porque permite aumentar a compreensão da informação na menor quantidade de tempo. Para isso é importante que se encontre o ponto de equilíbrio entre o impulso técnico e o impulso estético, ou seja, colocar o máximo de informações em um espaço pequeno, de maneira elegante e efetiva, mas sem impedir que a mensagem seja captada.

Outro ponto levantado por Brum (2000) é que o fato de se disponibilizar uma informação não representa por si só que houve a comunicação. Toda vez que se lança um canal de comunicação é necessário que se faça a sua divulgação. É preciso motivar o funcionário a acessá-la. Para isso a empresa deve estimular a participação do funcionário na condução do processo. A responsável pela comunicação é a direção, mas isso não impede que ela seja dividida com parceiros das mais diversas áreas. Uma forma de provocar esta participação do funcionalismo é criar a figura do “agente de comunicação”, que é o responsável por levantar

novidades, opiniões, reações e, principalmente, conteúdo a ser veiculado nos instrumentos de informação.

A comunicação interna é uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno. E isso contribui imensamente na conquista do cliente externo. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo.

Freitas (1996) fala da comunicação como um instrumento de poder e, pela sua análise, podemos perceber o pensar e o sentir de uma organização. A comunicação não se restringe a informar algo, mas abrange também, ouvir o que as pessoas falam. Perceber o que elas pensam e sentem. Para visualizar a comunicação como instrumento de poder, pode-se falar do seu papel na aprendizagem organizacional.

## **2.2 Os fluxos da comunicação organizacional**

Grande parte dos problemas organizacionais seriam resolvidos se a comunicação fosse mais eficaz. Uma comunicação organizacional isenta de erros, tem um enorme peso para o sucesso organizacional. Sustenta Drucker (1992) que sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação.

Na organização a comunicação flui em vários sentidos. De acordo com Torquato (1996) as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral. Os dois primeiros na direção vertical, o último correndo horizontalmente. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.238): “Sistema de informação vertical são meios através

dos quais os dados são transmitidos para cima e para baixo na hierarquia da organização.”

A comunicação descendente é a que parte do topo para a base. Dentre as várias formas de comunicação nesta modalidade, é aconselhável utilizar ao máximo a comunicação face-a-face. De acordo com Torquato (1996), a comunicação descendente refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. A comunicação oral é mais desejável porque a utilização de canais naturais como a fala, visão e a audição, permite que se obtenha um *feedback* máximo e imediato.

No fluir da comunicação descendente é preciso atentar para dois fatores que podem prejudicar os resultados. Durante o trajeto a comunicação pode sofrer modificações, chegando alterada ou nem chegando ao local de destino.

Há também uma tendência de sobrecarregar o fluxo com comunicação instrumental, o que acaba bloqueando a naturalidade da comunicação.

De acordo com Torquato (1996), se a administração central transmite diretivas de cima para baixo, a mensagem original, ao longo da linha de comunicação, torna-se deturpada ou influenciada por interpretações individuais. Conseqüentemente os vários níveis hierárquicos que transferem a mensagem original, deturpam-na ao ponto de boa parte dela se perder antes de atingir os operários. Um sério problema nas organizações é a grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, que acaba inibindo e bloqueando os canais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação.

A comunicação ascendente é a que parte da base para o topo. É uma modalidade importantíssima, pois é através dela que os dirigentes podem saber o

que os subordinados pensam e o que está acontecendo na base. A comunicação ascendente deve ser enfatizada. Sobre esse aspecto esclarece Torquato (1996) que a comunicação ascendente representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os funcionários) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através do fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida.

Matsushita (*apud* Torquato, 1996) enfatiza a importância da comunicação ascendente na organização. Lembra que este tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante da parte de todos os envolvidos. Drucker (1992) alerta que a estrutura da organização deve ser baseada na comunicação, de baixo para cima, de informações que possibilitem que aqueles no topo saibam o que está acontecendo lá embaixo, na ponta da lança.

A comunicação horizontal é a que flui lateralmente entre departamentos. A grande importância desta modalidade prende-se ao fato de garantir harmonia no trabalho. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 238):

Relacionamento lateral é o que atravessa a cadeia de comando, permitindo contato direto entre membros de departamentos diferentes...contato direto é a forma mais simples de relacionamento lateral; comunicação entre indivíduos que devem enfrentar a mesma situação ou problema.

Para que os trabalhos em grupos obtenham sucesso, os funcionários que trabalham no mesmo nível precisam comunicar-se eficazmente. A comunicação efetiva no nível horizontal garante harmonia e criatividade.

Segundo Davenport (1998) um fluxo vertical de informações menos rígido é uma boa idéia, mas a troca de informações entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou fluxo horizontal de informações, tem uma influência maior sobre o

ambiente informacional de uma organização. Observa Torquato (1996) que a comunicação lateral ou horizontal compreende o fluxo de informações de pessoas situadas no mesmo nível da empresa. Ele é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto.

### **2.3 A rede informal**

Qualquer organização possui sua rede de comunicação. De acordo com Stoner & Freeman (1999, p. 396) “*Redes de comunicação* são um conjunto de canais dentro de uma organização ou grupo, através dos quais a comunicação se processa.”

Argumenta Stewart (1998) que a criação de uma rede é o desenvolvimento mais importante em gerência. Nas empresas cuja riqueza é o capital intelectual, as redes, não as hierarquias, são o desenho organizacional mais adequado. Segundo Sveiby (1998) a competência gerencial também é contextual. Os gerentes capacitados dependem fortemente de sua rede social. As redes são projetadas de forma convencional ou destituída de formalidade. São as chamadas redes formal e informal.

De uma forma geral, a organização típica é dividida em dois grandes sistemas: o formal e o informal. Formal é aquele comumente representado nos organogramas e construído por meio de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. Seu funcionamento requer um trabalhoso complexo de ordens, instruções e relatórios. Informal é o que emana das relações sociais entre as pessoas. Não é requerido nem

controlado pela administração. É variável, dinâmico, indo e vindo através das linhas orgânicas e mudando sua direção rapidamente.

A rede informal é um misto de sentimentos diversos, interesses, expectativas, espontaneidade, insatisfações, aversão à burocracia. As comunicações informais são as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, de onde vertem os sentimentos mais genuínos.

Sobre esse aspecto Stoner & Freeman (1999, p. 370-371) relatam que:

Os grupos informais surgem sempre que as pessoas se juntam e interagem regularmente. Esses grupos se formam dentro de uma estrutura organizacional formal.. Servem essencialmente a quatro funções principais: ...Mantêm e reforçam as normas e os valores que seus membros têm em comum...Dão aos membros sentimentos de satisfação social, status e segurança...Ajudam seus membros a se comunicar....Ajudam a resolver problemas.

A rede informal é inevitável e tentar impedi-la é uma tarefa inútil. Ela é vigorosa, tão intensa, que se insurgirá contra qualquer tentativa de supressão sumária. Sempre reaparecerá aqui e acolá. Sua força está na rapidez com que dissemina as informações, derrotando facilmente a lerda rede formal que se caracteriza pela estática.

Megginson et al. (1996) entende que a comunicação informal é inevitável e os bons gerentes reconhecem que não podem ser eliminadas. O estudo da rede informal, possibilita o trabalho de convencimento, no sentido de situar todos os grupos no espírito de corpo da organização. O melhor que os gerentes podem fazer é tentar compreendê-la, procurando extrair o que é possível para o bem da organização, fazendo com que ela trabalhe no sentido positivo.

Na visão de Corrado (1994) a meta das comunicações é fazer com que os empregados passem da simples percepção para a ação que realiza as metas da organização.

De uma forma geral pode-se dizer que a rede informal preenche as lacunas deixadas pelo sistema formal. Entretanto, por desconhecimento acerca de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão manifesta quanto a rede formal, a rede informal acaba sempre ficando relegada a segundo plano. Os sistemas informais são necessários e constituem-se em apoios importantes aos sistemas formais, devendo por isto serem considerados como suplementos a estes e não como um esbanjamento de recursos.

McGee & Prusak (1994) contam um interessante caso de transferência de informações através da rede informal: em determinada organização os funcionários mais antigos deveriam repassar para os mais novos conhecimentos sobre manutenção de centrais de comutação mecânicas. Isto transformou-se em uma preocupação para os administradores que pensaram até em contratar uma empresa de consultoria. Entretanto enquanto os administradores se preocupavam, os técnicos mais antigos saíam juntos do trabalho para tomar um drinque, comer alguma coisa, conversar depois do almoço e divertir-se em churrascos da empresa. O que estava acontecendo? Os técnicos mais antigos estavam ensinando os mais jovens a fazer a manutenção das centrais de comutação. Assim, quando a administração anunciou uma sessão especial de treinamento para a manutenção das centrais, os gerentes mais jovens declararam: *“Não vai ser preciso, eles já aprenderam as técnicas durante os encontros fora do expediente.”*

Se a rede informal de comunicação sucumbisse e as organizações atuassem tão somente com a rede formal, certamente os problemas cresceriam, porque o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações dos empregados e da identificação do pessoal com a empresa seriam impraticáveis.

Drucker (1992) afirma que uma grande perdição das organizações é acreditar que aquilo que estamos tentando conseguir é tão óbvio, que não precisa ser contado à pessoa da sala ao lado.

McCarthy (1990, p. 82) conta o caso da organização American Management Association, onde toda a informação era repassada aos funcionários e conclui:

A organização inteira achava-se pronta e continuamente informada daquilo que o alto comando desejava. Não havia possibilidade de surgirem rumores. Todos os interessados tinham a sensação de bem-estar que segue de mãos dadas com a noção de merecer confiança e de estar a par do que se passa lá dentro.

Sendo a rede informal fundamental para o bom andamento organizacional, cabe aos diretores perspicazes gerenciá-las, extraíndo o que de bom ela pode oferecer, administrando a organização sustentada pelo conhecimento coletivo. Entretanto muitos se perguntam como se pode saber que a rede informal está atuando efetivamente como complemento construtivo à rede formal. Um sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe, quando a comunicação flui salutar e naturalmente, onde as mensagens mantêm a inteireza.

Corrado (1994) sustenta que uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e do mesmo nível da organização, onde todos contam a mesma história.

Os diretores precisam fazer a sua parte, respeitando a rede informal, mantendo um ambiente harmônico e favorável para o vai-e-vem de mensagens. Em todos os níveis organizacionais deve haver abertura e segurança íntima. A administração pode fazer parte nisso se mantiver comunicações livres dentro da estrutura da administração, coerência visível em todas as declarações emanadas da

administração e coerência entre suas ações e declarações e espírito de sinceridade na partilha de informações com os funcionários.

## **2.4 O boato**

O boato é uma notícia anônima que corre sem publicação. É um mecanismo que tem competência para incitar multidões e causar drásticas conseqüências nas organizações. Independente da denominação que receba: rumor, zunzum, diz-que-diz, fofoca, murmúrio, burburinho, o boato é presença constante no dia-a-dia organizacional. Os indivíduos em alguns ambientes tendem a dar mais ouvidos e credibilidade aos líderes informais do que às comunicações formais.

Declara Torquato (1996) que o boato é um mecanismo capaz de arregimentar massas e multidões e de provocar imensos conflitos nas relações entre capital e trabalho. Rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio-mexerico, ou simplesmente fofoca, o boato em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede de comunicação informal, e se constitui num contraponto psicológico à rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das organizações. Como válvula de escape às expectativas geradas pelas organizações, o boato se assemelha ao vapor da panela de pressão, que escapa para deixar os condimentos e materiais processados num ponto de cozimento.

Ignorar a presença dos boatos é uma grande falha gerencial. Aceitar a existência dos boatos é o primeiro passo para que os gerentes possam administrá-los, tentando extrair o lado positivo. Ademais, os gerentes jamais podem supor que poderão controlar a rede informal, até porque ela se move muito rapidamente.

Segundo Guje Sevón & James March (*apud* Davenport, 1998, p. 160):

A persistência e a difusão da conversa descontraída torna-se um fator relevante não apenas para compreender o cotidiano, mas também para melhorar o comportamento gerencial e projetar sistemas de informação gerencial. As fofocas não podem ser facilmente ignoradas.

Corrado (1994) alerta que os gerentes vivem iludidos, imaginando que dominam os canais de comunicação em suas empresas através dos meios formais. Estas mensagens podem mostrar apenas os aspectos positivos, o sol brilhando. Isto é uma ilusão que contribui para que o boato se transforme em uma alternativa mais confiável do que a manipulação empresarial das informações relevantes.

Mesmo que a rede de boatos não possa ser extirpada sumariamente, é melhor convertê-la em uma corrente benéfica para a organização. O melhor a fazer é gerar um programa de comunicação que aumente o vigor das comunicações formais. Por outro lado, para evitar descaminhos informacionais, é importante que os gerentes mantenham em dia as informações que devem ser repassadas aos subordinados.

Para Torquato (1996), sabendo que a comunicação informal existe e é extremamente ágil, pode-se usá-lo para deflagrar um programa de comunicação de reforço, isto é, em apoio às comunicações oficiais. Para isso, é interessante observar como o boato nasce e corre. A identificação dos líderes informais nas organizações é uma medida estratégica para um programa de enfrentamento ao boato.

Argumenta McCarthy (1990) que quando os diretores deixam de comunicar a tempo mudanças que afetarão os subordinados, os rumores começam a circular. Quando a notícia vaza, muitas vezes é distorcida, criando uma tempestade de controvérsia e resistência.

No início da nova gestão da presidência do TJERJ, biênio 2005/2006, em razão da implementação das medidas iniciadas com a publicação da Resolução Nº

19/2004, de 19/12/2004, uma avalanche de boatos passou a mobilizar os funcionários, atribuindo-se à nova administração que se iniciava uma série de medidas de impacto, algumas consideradas negativas, gerando incertezas quanto ao futuro financeiro e funcional. A convocação pelo atual presidente a uma reunião com todos os diretores foi altamente positiva e decisiva na eliminação de toda incerteza geradora da rede de boatos.

Por ser extremamente dinâmica e versátil a rede de boatos pode possuir diferentes maneiras de atuação. De uma forma geral, a literatura identifica quatro tipos possíveis de redes de boatos:

Na rede “linha única” a pessoa A diz algo à pessoa B, que conta à pessoa C, e assim vão seguindo a linha. Essa rede é menos precisa na transmissão da informação.

Na rede “fofoca”, uma pessoa descobre e conta a todo mundo a informação que obteve. Essa rede costuma ser usada quando uma informação interessante, mas não relacionada ao trabalho, está sendo transmitida.

Na rede de “probabilidade”, os indivíduos são indiferentes com relação à pessoa a quem dão a informação; contam aleatoriamente. Essa corrente provavelmente será usada quando a informação é um pouco interessante, mas insignificante.

Na rede “grupo”, a pessoa A transmite a informação a poucos indivíduos selecionados, alguns dos quais, em seguida, transmitem-na a outros.

Os executivos parecem apreciar as pequenas informações, especialmente fofocas, boatos e especulações, devido a sua intemporalidade e lembra que a bisbilhotice de hoje pode ser o fato de amanhã. Por outro lado, se houver confiabilidade nas mensagens enunciadas pelos diretores, se os funcionários

sentirem firmeza e estiverem convictos de que não são excluídos no que diz respeito às notícias, a formação de boatos esmorecerá.

No entendimento de Caponigro (2001) os funcionários que sentem que a empresa atendeu o seu nível de expectativas e sentem que estão sendo informados de toda a situação de forma honesta e não manipulada, tendem a apoiar a posição da empresa e não espalhar boatos prejudiciais.

## **2.5 A comunicação escrita**

A comunicação é necessidade básica da pessoa humana, do homem social: constitui o canal pelo qual os padrões de sua cultura lhe são transmitidos e, mediante o qual, aprende a ser membro de uma sociedade. A vida em sociedade supõe intercâmbio e comunicação, que se realizam fundamentalmente pela língua, cujo papel é cada vez mais importante nas relações humanas.

As relações de trabalho demandam atenção especial com a forma escrita da língua e seu registro adequado, para que estabeleça o entendimento comum. E comunicação é isso: participação, transmissão, troca de idéias, conhecimentos e experiências.

Os textos constituem a expressão materializada da comunicação humana, pois com eles os homens se tornam contemporâneos do passado e do futuro a um só tempo. O próprio conceito de história vem da noção de escrita: quem deixa documentos escritos está num período de história; quem não escreve, está na pré-história. Logo, a responsabilidade de cada cidadão é muito grande, seja com sua história pessoal, da comunidade e, até, da própria humanidade.

Os funcionários públicos não expedem mensagens para exibir conhecimentos; escrevem-nas para trocar informações, reconhecer direitos e vantagens, estabelecer obrigações, comunicar intenções e realizar negócios.

Assim, um texto oficial de boa qualidade, especialmente aqueles que podem criar direitos, obrigações e compromissos, depende de certos pré-requisitos, aqui chamados fundamentos. Esses fundamentos são de ordem ética, legal e lingüística.

- Fundamentos éticos preocupam-se com o interesse da sociedade, o funcionário público se obriga a colocar o interesse coletivo acima do particular. No caso da elaboração e emissão de documentos, essas preocupações presidem as ações, pois todo cidadão tem direito de receber do funcionário público tratamento correto quando recorre ao governo;
- Fundamentos legais que é onde o servidor está submetido a leis, estatutos e outros diplomas legais que exigem correção, lisura e honestidade nos seus atos;
- Sob o ponto de vista lingüístico, a redação oficial deve atender a requisitos de correção, objetividade, clareza, concisão, coerência e coesão, visando num mínimo de tempo e espaço, a comunicar expressiva e consistentemente aquilo que se pretende. Deve-se ressaltar que os textos oficiais são documentos que fazem parte da história de comunidades, instituições, setores e respectivos funcionários.

Enfim, a escrita não exige que os períodos sejam longos e complexos, mas que sejam completos e que as partes estejam absolutamente conectadas. O redator

deve ter claro o que pretende dizer e, uma vez escrito o enunciado, avaliar se o texto corresponde, exatamente, àquilo que queria dizer.

### CAPÍTULO III

#### AS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As barreiras na comunicação são as mais diversas. Qualquer fator que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado. Portanto, é necessário muita habilidade para detectar os processos mentais e os micro sinais comportamentais para poder enfrentar as mais diferentes situações e melhorar o entendimento com as pessoas.

Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 391): “Ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação (...), como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz. “

Segundo Gil (2001, p. 74):

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador.

Stoner & Freeman (1999) relatam que mecanismos psicológicos individuais, problemas estruturais da organização, cultura, crenças e valores, preconceitos, entre outros fatores, quando ineficazmente trabalhados, também podem se transformar em campo fértil para as barreiras da comunicação:

a) Abstrações de ponto-morto - fazem com que não se chegue a conclusões, gastando tempo e prejudicando a comunicação. Certas pessoas permanecem mais ou menos presas a certos níveis na escala da abstração. Existem aquelas que

apreciam planos abstrativos baixos e constantes: são pessoas capazes de falar incessantemente, sem nunca extraírem algumas conclusões gerais exatas; tagarelam indefinidamente, enumerando acontecimentos insignificantes, incapazes de reunir os fatos e construir uma generalização significativa. Já outras, permanecem estacadas em altos níveis de abstração, mantendo pouco ou nenhum contato com os níveis mais baixos. Esta linguagem estaciona eternamente nas nuvens.

b) Apatia - dissipa a concentração. Se não estamos interessados a tendência é a falta de concentração. A apatia ocorre quando o assunto é muito difícil ou quando o locutor não consegue se fazer compreender.

c) Burocracia excessiva - dificulta sobremaneira a fluidez na comunicação. A burocracia bloqueia a comunicação. Um nível extremo de burocracia impede que os empregados tenham livre expressão de suas idéias e finalmente irá frustrar o desenvolvimento da companhia.

d) Confusão entre abstrações e realidade - deturpa e confunde o processo de comunicação. O processo de omitir características, é indispensável, entretanto é fundamental estar atento à confusões criadas entre abstrações e realidade. Muitas vezes, tal confusão resulta de nossa aparente inabilidade ou relutância em compreender os processos da realidade. A imagem da realidade criada em nossa mente, pela inconsciência do processo abstrativo, não representa o *mapa* de algum *território* concreto. É um mundo ilusório, um mundo do “nunca-jamais”.

e) Desconfiança - segundo Stoner & Freeman (1999, p. 393) “a confiança ou desconfiança que o receptor tem na mensagem, depende, em grande parte, da credibilidade que ele atribui ao emissor. É importante o caráter ou a honestidade que se percebe no emissor.”

f) Diferenças de linguagem - ponderam Stoner & Freeman (1999, p. 392): “Para que uma mensagem seja adequadamente comunicada as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor.”

g) Esquecimento seletivo - tendemos a selecionar as fontes de informação que apresentam fatos harmônicos. Quando enfrentamos fatos discrepantes, nosso processo mental funciona de maneira a deformá-los, rejeitá-los ou não considerá-los, reinterpretá-los ou dar-lhes desconto, e como recurso final, eliminá-lo gradualmente através do esquecimento seletivo.

h) Excesso de verbalização - é um mal generalizado. Muitas pessoas sofrem deste mal e irrompem a falar, tão automaticamente quanto um toca-discos. É bem grande a capacidade das pessoas de se intoxicarem com palavras e uma grande porção de erros é fabricada simplesmente pelo hábito de falar demais.

i) Inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais - afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 393): “Mesmo quando nossa mensagem é simples como um “bom dia”, podemos passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal.”

j) Julgamentos precipitados - conduzem à interpretações errôneas e prejudicam a comunicação. Os julgamentos apressados conduzem a uma cegueira temporária, impedindo de ver o que se acha logo à frente, predominando fatos estereotipados e idéias pessoais.

l) **Mente fechada** - torna muito complicado um processo saudável de comunicação. Mente fechada é a inability de ver as diferenças entre as várias coisas nas quais você não acredita. Um ouvinte poderá reagir à comunicação de quatro maneiras: 1 - poderá aceitar o orador e sua asserção; 2 - poderá aceitar o orador, mas rejeitar a asserção; 3 - poderá rejeitar o orador, mas aceitar sua asserção; 4 - poderá rejeitar o orador e sua asserção. A pessoa de mente fechada é capaz de possuir apenas as reações do tipo 1 e 4, ao contrário da “mente aberta” que é capaz de aceitar também as opções 2 e 3. Ser acessível a receber a informação sobre o “sistema de descrença” é possuir mente aberta.

m) **Percepções diferentes** - afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 392): “Esta é uma das barreiras mais comuns. Pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes.”

n) **Preconceito** - se manifesta de muitas maneiras e prejudica sobremaneira a eficácia da comunicação. Às vezes uma palavra ou uma frase de tal forma atingem nossos preconceitos, e simplesmente paramos de ouvir.

o) **Pretensio ouvir** – é um desastre para a transferência de conhecimentos, porque o emissor acredita que está sendo compreendido.

p) Reações emocionais - segundo Stoner & Freeman (1999) as reações emocionais influenciam o modo de compreendermos a mensagem dos outros e o modo como influenciamos os outros com nossas mensagens.

q) Supressão perceptiva - os estereótipos são indispensáveis à vida, pelo fato da percepção ser instantânea e muito eficiente. Entretanto alertam Pereira & Fonseca (1997) que estereótipos muito marcantes podem ter efeito supressor sobre outros elementos. Algumas vezes a percepção de determinada imagem, coisa ou evento é tão marcante que deixamos de perceber muitas outras coisas naquele momento.

Sem conhecer as barreiras que prejudicam a comunicação, os diretores não poderão gerenciar eficazmente. Onde não existe um real entendimento do que o outro está transmitindo, desacertos continuados são uma realidade.

Alertam Stoner & Freeman (1999, p. 399): “Compreender as barreiras inatas à comunicação e tomar as atitudes para minimizá-las são, os primeiros passos para melhorar a capacidade de um administrador se comunicar bem.”

### **3.1 Ruídos decorrentes do emissor**

Há vários fatores que impedem a eficácia de uma mensagem. Da parte do emissor, de acordo com Gil (2001, p. 74-75), podem ser consideradas as seguintes:

a) Falta de clareza nas idéias

Muitas vezes, o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar, mas, em lugar de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo, imaginando que seu interlocutor se incumbirá naturalmente desse aperfeiçoamento. Por isso, o

emissor deverá primeiramente garantir que a idéia seja clara para si. E também deverá estar ciente de que a falta de clareza de uma idéia poderá estar ligada a sua própria rejeição. É muito mais fácil comunicar uma idéia em que se acredita.

#### b) Problemas de codificação

Não basta ter idéias claras. Para comunicá-las, é necessário codificá-las adequadamente. Assim, na comunicação oral requer-se que o mecanismo da fala possibilite sua expressão clara, o que significa que o comunicador precisa tomar cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz para evitar ruídos.

#### c) Bloqueio emocional

A vergonha, o receio de falar errado ou o medo de ser mal interpretado podem fazer com que a pessoa se iniba e, freqüentemente, isso prejudica a comunicação. O próprio assunto a ser comunicado também pode provocar emoções, a ponto de dificultar a expressão do que se pretende efetivamente dizer.

#### d) Hábitos de locução

A repetição excessiva de palavras, o uso de palavras incomuns, que ocorre principalmente quando a pessoa quer dar a impressão de que é uma autoridade no assunto, assim como o uso freqüente de palavras e expressões carregadas de emoção podem provocar distração ou irritação no interlocutor, prejudicando a comunicação.

#### e) Suposição acerca do receptor

Quando uma pessoa inicia a conversa do que supõe que a outra pessoa pensa ou sabe, a comunicação pode não se completar, pois a suposição pode ser falsa.

Como problemas de comunicação por parte do emissor, Medeiros (1998) acrescenta, ainda: incapacidade verbal, oral ou escrita para expor o próprio pensamento; falta de coerência nas frases; intromissão de opiniões, juízos e valores quando somente os fatos podem gerar soluções; uso de termos técnicos desconhecidos do receptor; uso de frases longas para impressionar o receptor; acúmulo de pormenores irrelevantes; excesso de adjetivos e advérbios e de frases feitas, clichês.

### **3.2 Ruídos decorrentes do receptor**

Da parte do receptor são impecilhos à comunicação, segundo Gil (2001, p. 75-77):

#### a) Audição seletiva

As pessoas são seletivas no que diz respeito à audição. Concentram-se basicamente no que julgam importante. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas. Ocorre, porém, que o que se julga pouco importante muitas vezes é fundamental para o entendimento da mensagem.

#### b) Desinteresse

Os assuntos abordados nas conversas nem sempre são interessantes para as pessoas. Por isso, elas tendem a afastar-se ou mesmo "desligar-se", quando alguém está falando de um assunto desinteressante. Mesmo que ouçam palavra por palavra da mensagem que está sendo transmitida, sua retenção será deficiente.

#### c) Avaliação prematura

É muito comum a situação em que uma pessoa ouve atentamente o início de uma mensagem e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente. Quando isso acontece, essa pessoa tende a prestar menos atenção no desenvolvimento da mensagem. Pode ocorrer, entretanto, que ao longo de seu desenvolvimento o sentido da mensagem se altere sensivelmente. Neste caso, a compreensão da mensagem não concordará, certamente, com o significado pretendido pelo emissor.

#### d) Preocupação com a resposta

Com muita freqüência as comunicações requerem uma resposta imediata. Por isso, algumas pessoas procuram, à medida que ouvem, ir preparando sua resposta. Por estarem mais preocupadas com a própria resposta, deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem. Assim, retém apenas parcialmente seu conteúdo.

#### e) Crenças e atitudes

Todos têm opiniões sobre muitos dos assuntos abordados nas comunicações. Assim, tendem a valorizar determinados tipos de comportamento e envolver-se emocionalmente em discussões. Quando crenças mais arraigadas são objeto de

crítica, podem sentir-se ofendidos e mesmo ameaçados. Assim, ouvir certas coisas pode ser perigoso, já que contribui para prejudicar a auto-imagem.

#### f) Reação ao emissor

A reação à pessoa que fala também contribui para que se ouça menos do que efetivamente foi dito. O sotaque, a maneira de vestir, a gesticulação, assim como uma série de outros fatores relacionados à pessoa que fala, são capazes de provocar desagrado nos ouvintes. Em virtude de tudo isso, nem sempre se é capaz de ouvir tudo o que as pessoas dizem.

#### g) Preconceitos e estereótipos

Preconceitos impedem, com freqüência, de sequer dar a outra pessoa a oportunidade de falar. Pensando na maneira de ser dessa pessoa, antecipa-se o que ela pode ter a dizer ou simplesmente a descarta. Nem sempre se é capaz de ouvir o que têm a dizer pessoas que desempenham funções consideradas "menores" na empresa, tais como faxineiros e carregadores. Muitas vezes, supõe-se que tais pessoas não têm qualquer coisa importante para dizer. O que não apenas na maioria das vezes constitui um equívoco, mas também um insulto a elas.

#### h) Experiências anteriores

Aquilo que se ouve ou entende quando alguém fala é, em grande parte, resultado de experiências próprias, necessidades ou formação. O que se ouve na realidade é o que as mentes dizem que a pessoa falou. Todos têm idéias preconcebidas acerca do que as pessoas querem dizer quando falam. Essas idéias

constituem a "prontidão para receber". Daí a tendência a promover filtragens ou distorções nas mensagens recebidas.

i) Atribuição de intenções

Os receptores podem estar preocupados em "ler nas entrelinhas" a mensagem que lhes é passada. Assim, correm o risco de atribuir intenções falsas ao emissor e também de não conseguir estabelecer um contato mais profundo com ele.

j) Comportamento defensivo

Quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, agressividade, ironia etc.

Medeiros (1998) acrescenta à esta lista o nível de conhecimento insuficiente para a compreensão da mensagem. Talvez este seja um dos maiores problemas de comunicação dentro da empresa, pois, em geral, toda a preocupação está centrada na notícia escrita, nas circulares, nos boletins, nos memorandos, nos avisos, nas ordens de serviço e nos manuais de procedimentos, e muitas vezes, ignora-se o fato do receptor desses veículos de comunicação serem capazes ou não de entendê-los.

Sobre esse aspecto Matos (2004, p. 57) relata que:

Ao pesquisarmos o conhecimento real dos destinatários, sobre as informações veiculadas, verificamos que o nível de ignorância era bem maior do que o imaginado. Chegava-se ao ponto de alguns funcionários desconhecerem até mesmo as nomenclaturas e objetivos dos principais projetos e processos da sua área de atuação na empresa.

Essas barreiras à comunicação podem ser detectadas tanto em pequenas empresas como em empresas com sofisticadas estruturas e diversificados produtos

de comunicação empresarial e essa falha de comunicação compromete seriamente a produtividade e resultados da empresa. Significa dizer que “sem feedback não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir” (Matos, 2004, p. 58).

### **3.3 Como tornar a comunicação eficaz na organização**

A comunicação entre duas ou mais pessoas é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida. Ocorre que, conforme demonstrado nos itens anteriores, existem barreiras que distorcem as mensagens e dificultam a eficiência da comunicação.

Assim, para aprimorar a comunicação empresarial, Medeiros (1998), recomenda o emissor deve organizar a informação a ser dada antes de transmiti-la, pois caso contrário dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter retorno positivo. Para a comunicação ser eficaz, o emissor deve analisar:

- Quem vai ler a comunicação? Qual o nível cultural dela? De quanto auxílio seu essa pessoa necessita para aceitar o que você vai dizer?
- O que você quer dizer? A mensagem está clara em sua própria mente? Você ainda tem pormenores para verificar?
- Como você está transmitindo as informações? Sua abordagem está correta? Você está usando palavras adequadas às circunstâncias?
- Como você se certifica de que conseguiu convencer o receptor?
- Que informações você quer para a comunicação? Que perguntas você pode fazer? (Medeiros, 1998, p. 19-20)

Isto porque a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida.

Assim,

Para facilitar a compreensão, deve-se procurar uma linguagem adequada. Convém, pois, utilizar termos claros e precisos, evitando o uso de sinônimos pelos simples prazer da variedade. As frases, por sua vez, devem ser curtas, expressando, sempre que possível, uma única idéia (Gil, 2001, p. 83).

Em seguida, deve-se procurar, de maneira objetiva, verificar em que medida a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. Quando só se ouve, ou só se lê o que a pessoa diz ou escreve, não se vê o que ela faz, cria-se um hiato entre a mente e o corpo, e torna-se muito mais fácil sentir uma coisa e transmitir outra. Matos (2004) relata que é importante o emissor fazer perguntas, incentivar comentários sobre o que foi transmitido, procurar saber como o receptor aplicaria a mensagem recebida na realidade de trabalho.

Esse retorno de informações é essencial para manter os funcionários atualizados nos processos e atividades de interesse comum. Isso porque a comunicação, antes de ser instrumental, é humana, necessita de respostas para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. O feedback eficaz faz com que pessoas, grupos e equipes melhorem seus desempenhos e resultados, fazendo com que todos se sintam satisfeitos por tentarem realizar o seu trabalho de acordo com a demanda originada pelo processo de comunicação.

Para que uma comunicação eficaz se estabeleça é importante que exista empatia, pois naturalmente haverá uma melhor integração e compreensão entre os interlocutores. Na visão de Goleman (1995, p. 56,109) “empatia é a capacidade de reconhecer emoções nos outros... capacidade de saber como o outro se sente”. Argumenta Berlo (1989: p. 120-121): “empatia é a capacidade de projetar-nos dentro

das personalidades de outras pessoas ou o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem”.

Infelizmente, a vida moderna exige tanto do homem, que compreender o outro tornou-se uma tarefa difícil. O ser humano em geral carece desta capacidade tão importante, a empatia. Observam Dimitrius & Mazzarella (2000) que em decorrência das mudanças sociais e da explosão tecnológica, estamos distantes e temos dificuldade em entender as pessoas. Se quisermos perceber melhor as pessoas, é preciso fazer um esforço: parando, olhando e ouvindo-as. Não existem substitutos para a paciência e atenção.

Entretanto, esta capacidade de colocar-se no lugar do outro, é de uma importância vital para que os indivíduos sejam mais altruístas, mais compreensivos, mais colaboradores.

Os gerentes empáticos, que possuem a importante habilidade de compreender a perspectiva do outro encontram-se em vantagem. A partir do momento que passam a compreender melhor seus subordinados, novas idéias surgirão, novos caminhos se abrirão, conflitos serão resolvidos e soluções serão mais facilmente encontradas.

De acordo com Goleman (1995) as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.

J. Sterling Livingston (*apud* Stoner & Freeman, 1999, p. 13) falando das qualidades dos administradores bem sucedidos afirma sobre a capacidade da empatia: “Os administradores eficazes também conseguem compreender e lidar com

as reações emocionais, freqüentemente contidas, das outras pessoas, para conseguir cooperação.”

Um outro aspecto a ser abordado para se ter uma comunicação eficaz diz respeito a capacidade de “ouvir”. Ouvir é a habilidade mais negligenciada da comunicação e são realmente raras as pessoas que a possuem.

Ora, se na vida pessoal é necessário ouvir eficazmente para conduzi-la adequadamente, esta necessidade cresce exponencialmente na vida organizacional, em virtude da necessidade constante de comunicação.

Sem dúvida, o bem ouvir faz parte das novas estratégias para liderar com sucesso, entretanto não é tarefa das mais fáceis fazer com que líderes ouçam, tal é o mau hábito generalizado de negligenciar esta habilidade tão importante para o sucesso empresarial. McGill (1995) adverte que é preciso ouvir *o que* está sendo dito, quanto *como* está sendo dito, para que se possa entender os fatos e os sentimentos sobre os quais a outra pessoa está agindo. Corrado (1994) afirma que muitos gerentes são maus ouvintes e alerta para o problema da ausência de continuidade da comunicação gerencial.

É realmente impressionante a incapacidade que a grande maioria das pessoas têm para ouvir o que a outra diz. É muito comum assistir uma pessoa falando e a outra já preocupada com o que vai rebater, ou seja, ouvindo muito mal. Usualmente comete-se erros imperdoáveis, tais como ouvir sem atentar para a expressão corporal do interlocutor, fazer julgamentos precipitados, deformar a apresentação do interlocutor, ouvindo somente algumas partes, distração por qualquer banalidade, o pretense ouvir, interromper intempestivamente e a ausência de perguntas ou comentários.

As conseqüências do mal ouvir podem ser extremamente prejudiciais, causando desentendimentos e transtornos que poderiam ser evitados. Os gerentes, com esta atitude tão enriquecedora de saber ouvir, além de demonstrar respeito pelo outro, estimular o hábito da conversação, compreenderão com mais efetividade o que os subordinados estão querendo dizer.

### **3.4 A importância do aprimoramento da comunicação interpessoal para o clima organizacional**

A boa comunicação é um ótimo negócio e o primeiro passo para uma liderança eficaz. A capacidade de se comunicar hábil e efetivamente é a parte central de tudo o que um diretor faz. Se o diretor estiver verdadeiramente comprometido com o ideal da era do conhecimento, tomará providências para que os pensamentos e opiniões dos subordinados cheguem a ele através de diferentes canais de comunicação, da forma mais fiel possível.

Grande parte dos problemas que afligem e causam transtornos nas organizações são provenientes de uma comunicação deficiente, daí a importância de um programa eficaz de comunicação, um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Observa Torquato (1996) que a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxos informativos saturados pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem

subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição das fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação.

Na prática, em muitas empresas, observa-se que a maioria das comunicações partidas da administração para os empregados são inaceitáveis, ininteligíveis, ou por incrível que pareça, ambas as coisas. Lembra Peter Senge (1990) que o diálogo é a base para a construção de empresas vitoriosas, e que o talento como *managers* deve ser um só: estabelecer o contexto no qual o diálogo vai florescer naturalmente.

A melhor maneira de conhecer o outro é interagindo. É neste processo de troca mútua que as pessoas descortinam os sentimentos mais profundos e passam a compreender melhor uns aos outros. A comunicação organizacional não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho.

Na visão de Corrado (1994) a comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. Para Penteado (1993, p. 63):

O líder que desejar facilitar a Comunicação dentro do grupo, deverá trabalhar no sentido de estimular seus membros a comunicarem-se uns com os outros, sempre que necessário e desejável, descentralizando sua parte no processo, de maneira que todos os membros possam transformar-se em comunicadores eficientes e habilitados.

McGee & Prusak (1994) comparam a informação como uma “*cola*” que une a organização e afirmam que na maioria das grandes organizações, uma função essencial da “gerência intermediária” tem sido realizar essa transmissão de informação. Os gerentes de nível médio são constantemente apontados como culpados por não traduzirem diligentemente as iniciativas da alta gerência em ação.

Mensagens confusas e sinais conflitantes impedem um avanço no desenvolvimento e melhoria das tarefas.

De acordo com Penteado (1993, p. 23):

Saber comunicar-se com os empregados é condição “sine qua non” \* de liderança, visto que a capacidade de liderar pode ser definida como a capacidade de comunicar. A expressão, sob todas as suas formas, é responsabilidade precípua do líder, a quem compete ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo a que pertence e ao qual lidera.

Stoner & Freeman (1999, p. 388), por sua vez, afirmam que:

A comunicação é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo...na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação.

Os diretores de nível médio devem ser suficientemente abertos para ouvir qualquer funcionário. Devem criar e manter uma atmosfera no local de trabalho que encoraje o livre intercâmbio de pontos de vista, tanto entre os funcionários, quanto entre funcionários e superiores imediatos. Devem construir uma rede de comunicação eficaz que propicie condições para que a inteligência e criatividade possam emergir dentro da organização.

Significa que estes diretores devem ouvir os subordinados, pois eles não foram contratados apenas para fazer figuração. Além disso é necessário ter bom senso e humildade para reconhecer que eles também sabem das coisas. O executivo precisa compartilhar e distribuir grande parte da informação, transmitindo algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados que, de outra forma, não teriam acesso a elas.

É indispensável que o diretor domine as técnicas de comunicação em todos os níveis e conheça em detalhes os canais de que dispõe. Além de obviamente, ter que saber transmitir. Para Nonaka & Takeuchi (1997), a diretoria de nível médio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dado em larga escala facilitam o modo de conversão do conhecimento de implícito para explícito (combinação).

Sabe-se que os diretores gastam grande parte do dia em tarefas que exigem comunicação. Na verdade, em grande parte a comunicação é seu trabalho. Compete a estes profissionais tomar atitudes coerentes para obter uma comunicação eficaz, gerenciando estrategicamente a comunicação e por conseqüência, a criação do conhecimento. Entretanto, para dirigir eficazmente a comunicação é necessário uma habilidade pouco desenvolvida nas pessoas em geral: a empatia. É necessário compreender as coisas do ponto de vista do outro. É preciso compreender os funcionários, percebendo as emoções e interpretando-as positiva e adequadamente. É fundamental criar um clima tal de camaradagem entre as pessoas, onde elas possam se comunicar livremente sem quaisquer tipos de temores. Este comportamento é fundamental para que as mensagens tácitas sejam assimiladas mais facilmente.

Corrado (1994) apresenta algumas sugestões para o progresso imediato na comunicação com os subordinados.

a) Aumentar o contato e a comunicação entre diretoria e os funcionários. A melhor maneira de fazer isso é criar oportunidades, formalmente, por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões *feed-back*, e informalmente por meio da organização de espaços na instituição para tirar os diretores de seus gabinetes. As

visitas às dependências da organização dão credibilidade, melhoram o moral e mostram a administração visivelmente envolvida.

b) Fazer diretores de nível médio responsáveis pela retransmissão de informações. Podem ser instalados sistemas que forcem os diretores a documentar a transmissão de informações aos funcionários. Outra técnica inclui um sistema de avaliação reversa, em que os funcionários avaliam os diretores em alguns fatores, inclusive o de comunicações.

c) Desenvolver canais que levem informações para os diretores de nível médio com rapidez. Com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis da administração é simples e eficiente. Em toda a parte, as organizações estão utilizando correspondência eletrônica e falada para transmitir rapidamente as notícias aos funcionários.

d) Contar aos funcionários como a unidade organizacional está se saindo em comparação com outras unidades e com a organização como um todo. Esta é uma tarefa que os diretores podem executar face a face. Muitos funcionários dão mais valor a isso do que as revistas impressas em cores, sobre acontecimentos organizacionais.

e) Expandir as comunicações para cima. Programas de sugestões que proporcionam tanto reconhecimento como recompensa financeira têm produzido economia substancial para as organizações que os apóiam por meio de comunicações dinâmicas.

A verdade é que não é fácil administrar as atividades de comunicações de uma organização. Ainda há muito por fazer e nos últimos tempos a tarefa tem se tornado mais intrincada, em face da rapidez da proliferação de novas tecnologias e canais de comunicações.

### **3.5 Possíveis ruídos detectados na imprensa**

3.5.1 – Em 25 de maio de 2004 o matutino O GLOBO publicou em sua página 5: “Máfia do Sangue: diretor do Fundo de Saúde é demitido. Operação Vampiro já levou ao afastamento 25 servidores.”

- Brasília. O Ministro da Saúde, Humberto Costa, demitiu ontem o diretor-executivo do Fundo Nacional de Saúde (FNS), Reginaldo Muniz Barreto, até então responsável pela administração de uma verba anual de R\$ 30,5 bilhões, o maior orçamento do governo federal.

Ilustrava a reportagem uma foto de Reginaldo Barreto.

Em 20 de novembro de 2004 O GLOBO publicou em sua página 14: “Máfia do Sangue: um inocente volta ao governo.” Exonerado no escândalo dos vampiros, Reginaldo Barreto é nomeado ouvidor da Anvisa porque nada se provou contra ele.

- Brasília. O economista baiano Reginaldo Muniz Barreto exonerado do Fundo Nacional de Saúde (FNS) depois de ser envolvido no escândalo dos vampiros acaba de retornar ao governo como ouvidor da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa). Seis meses após a

Operação Vampiro, da Polícia Federal, nada ficou provado contra ele, que por isso foi reabilitado.

Tão ruidosa quanto a falsa denúncia foi a única fotografia dele publicada pela imprensa. Na imagem, de 1998, quando era diretor do DIEESE em Pernambuco, ele faz uma careta, numa referência ao monstro da inflação e ao drama do desemprego. A foto o prejudicou ainda mais.

“- A foto virou símbolo da Operação Vampiro, valeu mais que mil palavras. Foi escolhida de muita má fé. Sua publicação revelou a intenção de me condenar – disse Barreto, que nunca foi ouvido no processo e nem denunciado pela Polícia Federal.

- Não fui inocentado porque nunca fui julgado. Não fui chamado nem para um cafezinho.”

3.5.2 – Em 28 de abril de 2004 o jornal O GLOBO publicou em destaque na primeira página: “Juízes são investigados por fraudes em tribunal do Rio. Esquema teria também a participação de advogados e funcionários.” Estampou acima da manchete em destaque uma foto de dimensões idênticas à mesma, apresentando sete pessoas, todas usando óculos escuros, vítimas de conjuntivite, enfrentando filas no Hospital Souza Aguiar e reunidas lado a lado para uma fotografia que melhor se justificaria na página 14, enriquecendo a matéria sobre a epidemia de conjuntivite, que assolava o Rio de Janeiro naquela época. Em outra foto na página 14, um grupo maior de pacientes aguardando atendimento médico, não apresenta incidência acentuada de uso de óculos escuros. Fica a pergunta: a foto estampada na primeira página não teve o intuito de confundir o leitor cotidiano das manchetes dos exemplares expostos nas bancas de jornais?

Corroborando o que afirma Claudia Loretti no terceiro período da introdução de sua monografia: “As notícias sensacionalísticas, truncadas, enganosas, o radicalismo construído às cegas fragilizam o Poder Judiciário, e o colocam a mercê de infundadas críticas negativas, com reflexos altamente perniciosos para a sociedade democrática.”

# Máfia do Sangue: diretor do Fundo de Saúde é demitido

Operação Vampiro já levou ao afastamento de 25 servidores

Jaillon de Carvalho

BRASILIA. O ministro da Saúde, Humberto Costa, demitiu ontem o diretor-executivo do Fundo Nacional de Saúde (FNS), Reginaldo Muniz Barreto, até então responsável pela administração de uma verba anual de R\$ 30,5 bilhões, o maior orçamento do governo federal. Também foram exonerados outros nove servidores ligados à Coordenação Geral de Recursos Logísticos do ministério. Com essas demissões, sobe para 25 o número de funcionários do ministério afastados desde que a Polícia Federal desencadeou a Operação Vampiro.

Costa também criou uma comissão especial para auditar todos os contratos de compras firmados pelo ministério e janeiro do ano passado até hoje. Composta por seis técnicos do ministério, a comissão em 45 dias para apresentar o resultado da análise de todas as licitações feitas pelo governo na área da saúde desde que Costa assumiu o ministério. A sexta-feira, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva determinou que as investigações sejam levadas às últimas consequências.

— A comissão vai fazer uma avaliação da atual gestão — disse um dos assessores de Costa.

**Número de servidores afastados deve chegar a 45**  
Semana passada, o ministro pediu à Controladoria Geral da União e ao Tribunal de Contas a União uma auditoria de todos os contratos de compras feitos nos últimos sete anos. A medida foi interpretada como uma tentativa do governo de investigar os antecessores de Costa no Ministério da Saúde, e eram do PSDB. O governo decidiu então incluir a gestão de Costa na investigação. O processo de afastamento e servidores da Coordenação-Geral começou na quarta-feira e não terminou. O secretário de Assuntos Administrativos do ministério, Ivan Coelho, informou na quinta-feira passada que aproximadamente 45 servidores da coordenação deverão ser afastados. As três comissões permanentes de licitação da Coordenação Geral já foram dissolvidas. Entre os servidores afastados, estão cinco funcionários da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Segundo auxiliares do ministro, as exonerações têm caráter preventivo. Nem todos os servidores exonerados ou anferidos estariam envolvidos com as fraudes em compras de derivados de sangue e outros produtos. "É importante destacar que a exoneração dessas pessoas não significa o



REGINALDO BARRETO: o ex-diretor da FNS administrava R\$ 30 bil/ano

## Tarso: imprensa usa pesos distintos em escândalos

'É um tratamento desigual' diz ele

BRASILIA. O ministro da Educação, Tarso Genro, vinculou as denúncias apuradas pela Polícia Federal na Operação Vampiro a irregularidades ocorridas no Ministério da Saúde no governo Fernando Henrique. A acusação foi feita pelo ministro de forma indireta, ao rechaçar a participação de petistas no desvio de R\$ 900 mil pela ONG Ágora, do empresário Mauro Dutra, amigo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. A entidade foi contratada para fazer cursos de capacitação de jovens.

Tarso acusou a imprensa de dar valor às denúncias contra o atual governo e de desconsiderar suspeitas que pesam contra o governo anterior. — O que acho interessante é a imprensa que trata o caso Waldomiro como um caso agudo do governo Lula, não está tratando com a mesma proporção este caso agudo da Saúde, em que durante oito anos uma quadrilha tirou R\$ 2 bilhões do ministério e parece que não tinha governo. Então é um tratamento completamente desigual quando se refere ao governo Lula e

quando se refere ao governo anterior — disse Tarso, após a solenidade de lançamento de uma cartilha que o MEC vai distribuir nas escolas com ensinamentos de ética e cidadania.

Não foi a primeira vez que petistas estabeleceram elo entre a ação da Máfia do Sangue e a gestão tucana. Na semana passada, o Ministério da Saúde divulgou nota incluindo o governo Fernando Henrique Cardoso nas investigações.

Em relação à nova denúncia, de desvio de recursos públicos repassados à Ágora pelo governo Lula, Tarso saiu em defesa do secretário-executivo da Casa Civil, Swenberger Barbosa, que integrava o conselho administrativo da entidade à época das supostas irregularidades.

— Não há envolvimento do governo e ninguém diz que o governo está envolvido. Esses casos são casos que vão se repetir daqui por diante, porque um governo como o do presidente Lula, que tem um sentido pesadíssimo anticorrupção, faz essas coisas aparecerem.

envolvimento delas com irregularidades, mas representa medida preventiva", diz o ministro, em nota divulgada ontem à noite.

Pelos cálculos do governo, a Máfia do Sangue desviou R\$ 2 bilhões entre 1990 e 2002, só com superfaturamento na compra de coagu-

lantes usados por hemofílicos. Os cálculos não levam em conta as irregularidades nos dois últimos anos, ainda sob investigação. ■

► **NO GLOBO ONLINE:**  
Ouça entrevista de Humberto Costa  
[www.globo.com.br/pais](http://www.globo.com.br/pais)

# Eleições

## Jockey Club Brasileiro

Dia 26 de maio das 12 às 20 horas, na sede do Centro (Avenida Presidente Antonio Carlos 501).



## VOTE TAUNAY

QUE REALIZOU O QUE OS SÓCIOS ESPERAVAM E TEM COMPROMISSOS COM NOVAS REALIZAÇÕES.

### REALIZAÇÕES

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>Sede da Lagoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção da nova Sede da Lagoa, esperada há 24 anos. Hoje, orgulho do quadro social.</li> <li>• Teatro: reabertura após 20 anos fechado. Sucesso total junto ao público infantil.</li> </ul> <p><b>Sede do Centro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de equipamentos.</li> <li>• Novos aparelhos de ar condicionado no valor de R\$ 572.000,00</li> </ul> <p><b>Garagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminação de todos os andares.</li> <li>• Fiscalização rigorosa para o uso apenas de sócios.</li> </ul> | <p><b>Turfe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder absoluto no Brasil</li> <li>• Movimento Geral de Apostas 2003 Rio de Janeiro - Jockey Club Brasileiro: R\$ 176.125.456,94</li> <li>• São Paulo - Jockey Club SP: R\$ 120.418.692,79</li> </ul> <p><b>Redução do Déficit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De R\$ 9.953.578,00 em 1999 para R\$ 5.390.841,00 em 2003</li> </ul> <p><b>Valor Patrimonial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de 613,50%</li> </ul> <p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização de 180%</li> </ul> |
|---|--|

### PRÓXIMAS REALIZAÇÕES

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>Turfe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos prêmios.</li> <li>• Ampliação da rede de agências credenciadas.</li> <li>• Reforma nas tribunas e na vila hípica.</li> </ul> <p><b>Sede da Lagoa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatização da portaria para garantir a entrada somente de sócios e seus dependentes.</li> <li>• Inauguração da sala de cinema.</li> <li>• Reforma dos vestiários, das piscinas, do bar e do play-ground.</li> </ul> | <p><b>Sede Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de promoções artísticas e culturais.</li> <li>• Melhoria na qualidade dos restaurantes.</li> <li>• Melhoria nas condições do 12º andar.</li> </ul> <p><b>Garagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração, dia 10 de junho, de um grande painel para controle eletrônico das vagas e orientação aos usuários.</li> <li>• Pintura da marcação das vagas em todos os andares.</li> <li>• Melhoria do sistema de segurança em todos os andares.</li> </ul> |
|--|---|

## COMPAREÇA AMANHÃ

VOTE NA CHAPA QUE DARÁ CONTINUIDADE AO TRABALHO DE TAUNAY

PRESIDENTE: LUIZ ALFREDO ARANHA D'ESCRAGNOLLE TAUNAY

**Conselho de Administração**  
Vice-Presidentes:  
Abdón Luiz Mianez Filho  
Antonio José de Almeida Carneiro  
Antonio Renato Vidal Moreira  
Beatrix Languiher Rodrigues Lima  
José Albano de Carvalho da Nova Monteiro  
Otto Eduardo Vezou de Andrade Gil  
Paulo Pires do Rio  
Paulo Henrique Villela Pedras  
Ruberlo Coelho de Figueiredo Costa  
Ronaldo Esposti

**Conselho Consultivo**  
Antonio Carlos Gonçalves Gallo  
Aristóteles Luiz Menezes Vasconcelos Drummond  
Célio Taodoro Assunção  
Clementino Fraga Neto  
Francisco Edgardo de Paula Machado  
João Carlos Santos Mader  
João Pedro Gouvêa Vieira Filho  
Joaquim Bento Ribeiro de Castro  
José Mariano Camargo Raggio  
Leonoras Pires Gonçalves  
Luiz Eduardo da Costa Carvalho  
Luiz Aranha Corrêa do Lago  
Luiz Édgar Montanary Pinheiro  
Luiz Fernando da Cruz Sicco  
Luiz Vicente Goulart Macedo  
Mauro Ribeiro Viagas  
Paulo Roberto de Almeida e Silva  
Roberto Vianina Pinto  
Sergio Coutinho de Menezes  
Sergio Kós Chermont de Brito

**Conselho de Sede**  
Alexandre de Brito Cunha  
Ana Maria Bocayeva de Miranda Jordão  
Antonio Carlos Alvarez Machado  
Francisco Jacob Gayoso e Almandra  
José Carlos Galliez Pinto  
Lourival Souza Paes  
Luiz Paulo de Souza Lobo  
Luiza Souza Lima Gomes de Amorim  
Newton Coelho Ferreira França  
Roberto Luiz Cardoso Maciel

1º Secretário: Roberto Petis Fernandes  
2º Secretário: Hélio Lourenço de Castro  
1º Tesoureiro: Rivadávia Thales Couto Filho  
2º Tesoureiro: Rinaldo Figueiredo Bacellar

**Comissão de Corridas**  
Adalberto Ribeiro da Silva Neto  
Alfonso Eduardo Castillo de Figueiredo  
Ávaro Augusto Brandão Cavalcanti  
Angelo Cristiano Rondon Amarante  
Braulio Lopes de Gouveia Netto  
Carlos Alberto Almeida d'Oliveira  
Carlos Balcho  
Davi Polmon  
Elazar Davi Levy  
Guilherme Augusto de Pontes Bezerra  
Henor Coutinho  
Italo Rodrigues  
Jorge Sérgio Gonçalves de Faria  
José Luiz Villar Boardman  
Luiz Roberto Pucheu  
Oswaldo Antunes Maciel  
Paulo César Catalano  
Pedro José de Castro Filho

**Conselho Fiscal**  
Eletivos:  
Adolpho de Albuquerque Mayer  
Eduardo Moraes de Carvalho  
João Nicolau Mader Gonçalves  
José Carlos Torres Neves Desno  
Luiz Fernando Mendes de Almeida Júnior  
Mozart dos Santos Mello  
Rodolfo Porto d'Ave Júnior

Suplentes:  
Alberto Tavares de Salles  
Elena Landau  
Fernando Cesar Penahva de Carvalho  
Frank Robert Amorá Levier  
José Hilário de Oliveira e Silva Júnior  
Luiz Cláudio Fábregas  
Marcelo Viveiros de Moura



Vans saindo da Lagoa a cada 40 minutos.

**Estácio**

## VESTIBULAR

**SEXTA, ÚLTIMO DIA DE INSCRIÇÕES**  
Provas próximo domingo

- Instituto Politécnico
- Graduação Tradicional

**VESTIBULAR POR COMPUTADOR • De segunda a sábado**  
Você faz as provas no dia, hora e campus de sua conveniência.  
Manhã: das 9h às 11h • Tarde: das 14h às 16h • Noite: das 19h às 21h (exceto sábado)

**ENEM**

A Estácio reserva 20% das vagas dos cursos de graduação para os candidatos já avaliados pelo ENEM, que ficam dispensados do vestibular.

Inscrições em todas as unidades da Estácio ou pelo site  
[www.estacio.br](http://www.estacio.br)

**Central de Atendimento: (21) 2563-0000**

# Máfia do Sangue: um inocente volta ao governo

Exonerado no escândalo dos vampiros, Reginaldo Barreto é nomeado ouvidor da Anvisa porque nada se provou contra ele

Evandro Éboli

BRASILIA. O economista baiano Reginaldo Muniz Barreto, exonerado do Fundo Nacional de Saúde (FNS) depois de ser envolvido no escândalo dos vampiros, acaba de retornar ao governo como ouvidor da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa). Seis meses após a Operação Vampiro, da Polícia Federal, nada ficou provado contra ele, que por isso foi reabilitado.

Barreto era diretor da FNS quando seu nome apareceu na investigação da PF, citado em

conversas de lobistas que pagavam propina a servidores para beneficiar empresas nas comissões do governo de hemoderivados. A portaria de readmissão foi publicada ontem no Diário Oficial, assinada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Tão ruidosa quanto a falsa denúncia foi a única fotografia dele publicada pela imprensa. Na imagem, de 1998, quando era diretor do Dieese em Pernambuco, ele faz uma careta, numa referência ao monstro da inflação e ao drama do desemprego. A foto o prejudicou ainda mais.

A foto virou símbolo da Operação Vampiro, valeu mais que mil palavras. Sua publicação revelou a intenção de me condenar — disse Barreto, que nunca foi ouvido no processo e nem denunciado pela PF.

Nada foi provado contra ele, mas, ainda assim, a PF pediu a Justiça Federal bloqueio de seus bens e contas bancárias. Por falta de provas, a Justiça, depois de ouvir a PF e o Ministério Público, as desbloqueou.

O economista diz que só procurou o juiz Cloves Barbosa, que bloqueou suas contas,

depois que a PF e o Ministério Público concluíram que ele não estava envolvido.

— Não fui inocentado porque nunca fui julgado. Não fui chamado nem para um catequismo. Barreto chefiou a Coordenação Geral de Recursos Logísticos do ministério de março a junho de 2003. Foi sucedido por Luiz Cláudio Gomes da Silva, preso na operação da PF. ■

#### ▶ NO GLOBO ONLINE:

Saiba como funcionava a Máfia do Sangue  
www.oglobo.com.br/pais



Julio Jacobina/Diário de Pernambuco

**REGINALDO BARRETO** era diretor do Fundo Nacional de Saúde quando estourou escândalo

## CORPO A CORPO

### REGINALDO MUNIZ BARRETO

## 'A nomeação recompõe minha imagem pública'

BRASILIA. Reginaldo Barreto buscou forças no espiritismo para enfrentar o bombardeio de acusações que o vinculavam ao esquema dos vampiros no Ministério da Saúde. Inocentado nas investigações da PF, volta ao cargo sentindo-se com a alma lavada.

O GLOBO: O senhor volta ao governo porque nada ficou comprovado. Qual o sentimento?  
REGINALDO BARRETO: De alma lavada. A minha recondução ao governo num cargo nomeado pelo presidente da República recompõe a minha imagem pública. É motivo de muita satisfação. Fecha esse ciclo. Orgulho-me de pertencer a este governo.

Qual foi a reação da família do senhor e

dos amigos quando estourou o escândalo?  
BARRETO: Minha família me apoiou muito. Eles sofreram muito. Os amigos fizeram lista de apoio. Montou-se uma rede de proteção e solidariedade. É uma dor muito forte.

Além da denúncia, a imprensa publicou uma foto que não deve ter lhe agradado?  
BARRETO: Aquela foto virou símbolo da Operação Vampiro. Valeu mais que mil palavras. Foi escolhida de muita má-fé. A publicação dela revelou a intenção de me condenar.

Como a religião o ajudou nesse processo?  
BARRETO: Foi fundamental. A religião espiritual combina a fé com a razão. É uma filosofia que ajuda a suportar momentos como esse.

## FACULDADE SENAI/CETIQT

Conhecimento da Fibrã à Passarela

## VESTIBULAR 2005

- ENGENHARIA INDUSTRIAL TÊXTIL
- SUPERIOR EM DESIGN DE MODA (Bacharelado)

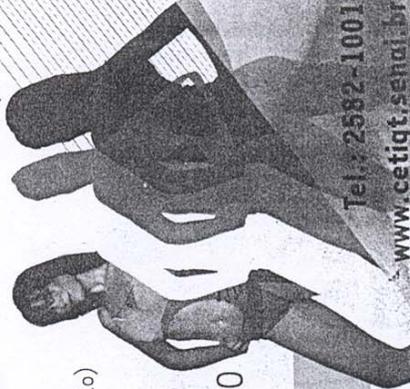
INSCRIÇÕES:

**20 DE OUTUBRO A 25 DE NOVEMBRO**

PROVA:  
**04 DE DEZEMBRO**

Tel.: 2582-1001

www.cetiqt.senai.br



# Emprego Inge milhões ís

Desemprego no  
pelo IBGE che-  
da População  
ente Ativa em  
ignifica que no  
2,725 milhões  
ores estavam à  
mprego. Em fe-  
xa ficara em  
ento surpreen-  
o ministro do  
ardo Berzoini,  
a situação é  
Até amanhã o  
e anunciar me-  
riar empregos.  
e Elio Gaspari

# vitória do complica de Bush

considerando  
bsídios do go-  
UA aos produ-  
odão, concedi-  
a pedido do  
resenta uma



Márcia Foleto

• COLÍRIO E ÓCULOS ESCUROS: Vítimas da conjuntivite enfrentam filas no Hospital Souza Aguiar. A Secretaria municipal de Saúde já admite que a doença virou uma epidemia, afetando principalmente a população economicamente ativa: de 20 a 49 anos. Página 14

# Juízes são investigados por fraudes em tribunal do Rio

Rio, o que caracteriza uma epidemia. Marzochi disse que isso já era esperado e não surpreendeu as autoridades sanitárias.

Até a semana passada, a secretaria negava haver surto da doença. Os atendimentos feitos durante os feriados de Tiradentes e São Jorge só foram computados anteontem, fazendo com que o número de casos no ano chegasse a 16.514 (em março, foram 4.800).

Meri Baran disse que a diferença entre surto e epidemia é a área atingida. O surto é a propagação de uma doença numa área menor, como um bairro de uma cidade, uma creche, uma escola ou um alojamento militar. Já a epidemia é o avanço rápido por um grande território, atingindo várias pessoas em curto espaço de tempo.

## Forma hemorrágica aparece com frequência

• Devido à rapidez da disseminação da doença, os especialistas dizem que se trata de uma conjuntivite do tipo viral. Entretanto, segundo Marzochi, o vírus ainda não foi isolado. Mas ele acredita que seja o enterovírus tipo 70, que foi isolado em São Paulo no ano passado e estava circulando no Rio de Janeiro.

O oftalmologista Luiz Alberto Molina, presidente do Centro de Estudos e Pesquisas dos Oculistas Associados e do Banco de Olhos do Rio, disse que este ano a conjuntivite hemorrágica está aparecendo com muita frequência.

— Ela é mais feia esteticamente, mas não causa lesões permanentes. As pessoas não devem se automedicar, comprar um colírio na farmácia sem a orientação de um médico. Elas correm o risco de agravar a situação ao usar um medicamento que não é o mais adequado — alertou.

O oftalmologista Yoshifumi Yamane, vice-



PACIENTES, MUITOS de óculos escuros, aguardam a hora de ser atendidos no Hospital Souza Aguiar

chados, onde haja pessoas infectadas, são outras providências necessárias. O paciente pode fazer compressas geladas, limpar os olhos com água boricada e também, em alguns casos de conjuntivite viral, ingerir vitamina C para aumentar a resistência do organismo.

De acordo com o especialista, a conjuntivite viral é altamente contagiosa, com um período de incubação que varia entre quatro e sete dias. A cura demora de dez a 12 dias. Yamane acrescentou que, enquanto o paciente tiver secreção nos olhos, deve evitar ir ao trabalho. ■

presidente da Sociedade Brasileira de Oftalmologia, disse que a entidade não trabalha com dados estatísticos sobre conjuntivite e por isso não tem um levantamento do número de casos atendidos em clínicas particulares e consultórios. Yamane ressaltou que o paciente, assim que apresentar os sintomas da conjuntivite, deve procurar orientação médica. Ele acrescentou que o cuidado com a higiene pessoal é fundamental para reduzir os riscos de contágio.

Lavar sempre as mãos, evitar compartilhar objetos pessoais, toalhas, óculos e ambientes fe-

## CONCLUSÃO

A comunicação conquistou um alto grau de importância na nova abertura que passou a caracterizar o desenvolvimento empresarial e a empresa. Os dirigentes tecnocráticos de épocas anteriores tinham uma tendência a manter no maior sigilo possível seus objetivos, missões empresarias e planos de desenvolvimento. Em compensação, pode-se hoje testemunhar uma abertura que, às vezes, parece ir longe demais.

A comunicação passou a ser importante para o desenvolvimento empresarial de duas maneiras. Em primeiro lugar, os dirigentes reúnem informações através da comunicação com seu ambiente e sua própria organização. Muitas vezes é surpreendente como as idéias para a eficiência do desenvolvimento empresarial podem ser encontradas no interior da própria organização. Em segundo lugar, a comunicação talvez seja o instrumento mais eficaz para se conseguir uma elevada eficiência nas estratégias elaboradas.

O termo “comunicação” implica um fluxo de mão dupla, onde uma parte recebe informação e responde a ela, seja de imediato, seja após um certo lapso de tempo.

A comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Administrar é fazer com que as tarefas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazê-las de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, quanto, e igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho.

A comunicação - como atividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o gerente garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial - tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas; proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

Há uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão de seu conteúdo, e, conseqüentemente, com a mobilização e retorno engajado. Dessa forma fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar metas. Assim, torna-se fundamental criar uma comunicação própria interna de acordo com a capacidade dos funcionários.

Estabelecer parâmetros comparativos entre a comunicação praticada no TJERJ e os padrões estabelecidos nos manuais de comunicação direcionados às estruturas convencionais de empresas privadas é uma tarefa relativamente difícil.

Em linhas gerais, numa empresa privada, atividade fim e atividade meio estão perfeitamente entrosadas e uníssonas na perseguição do objetivo final. Existe uma interdependência nas ações de cada atividade e a comunicação interna é fator preponderante para que o entrosamento se processe naturalmente e os acidentes de percurso sejam detectados e corrigidos em tempo hábil. Os diversos níveis hierárquicos são perfeitamente identificados e as possíveis barreiras na comunicação interna são facilmente perceptíveis.

No TJERJ a atividade fim e a atividade meio têm características diferenciadas em razão do pessoal envolvido nos segmentos específicos de cada atividade e das

estruturas organizacionais de cada uma, incongruentes de certa forma, com as estruturas de empresas privadas. A comunicação é formal e escrita: atos executivos, atos normativos, enunciados, portarias, avisos. A alta administração promove reuniões em separado com os segmentos de cada atividade. É como se uma empresa privada considerada no parágrafo anterior, hipoteticamente conseguisse isolar sua atividade fim e terceirizar, através da contratação de outras empresas, a atividade meio.

No entanto, a partir de duas administrações anteriores, um trabalho vem sendo desenvolvido, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, no sentido de modernizar a administração do TJERJ. As novas diretorias gerais, DGCOM e DGDIN recentemente criadas, terão participação relevante na modernização e propagação das técnicas de comunicação interna e externa da administração judiciária.

O Plano de Ação Governamental (PAG), vigorando desde 1999 é prova incontestável que a modernização já vem produzindo seus frutos e em curto espaço de tempo a VISÃO e MISSÃO do Poder Judiciário serão igualmente perceptíveis por todo pessoal envolvido nas atividades fim e meio deste Tribunal de Justiça.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERLO, David K. **O processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1989.

BOCK, Ana Maria Bahia et al. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. São Paulo: Editora Saraiva, 1995.

BORBA, Francisco da Silva. **Introdução aos estudos linguísticos**. Campinas: Pontes, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CAPINOGRIO, Jeffrey. A beira de um ataque de nervos? **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n.24, p.50-54, jan./fev. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica...como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é Comunicação**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_. **Além dos Meios e Mensagens**: Introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DIMITRIUS, Jo-Ellan., MAZZARELA. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século.

São Paulo : Enio Matheus

FIALHO, Francisco Antônio P. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba:

Gênesis, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos.

São Paulo. McGraw-Hill, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São

Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o

que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill,

1993.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia

revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da

competitividade. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARVEY, Robbins. **Como ouvir e falar melhor**: como apresentar suas idéias e

argumentos de forma clara. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como ouvir e falar com eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: Novos

Paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a

prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

McCARTHY, John. **Por que os gerentes falham** – e como remediar isto. São Paulo:

McGraw-Hill, 1990.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGILL, Michael E. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração.** São Paulo: Herper & Rawdo Brasil, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODENWALD, Sílvia; MATHENY, Willian G. **Impacto global:** tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Futura, 1996.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Pioneira, 1993.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1996.

HENRICI, Cláudia Loretta. **Avaliação teórica da comunicação interna no Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. 2004. Monografia (Pós-Graduação em Administração Judiciária). Fundação Getúlio Vargas.

SARE, Secretaria de Administração. **Manual de redação do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro**. Aprovado pelo Decreto Estadual nº 28.169 de 20/04/2001.

FOLETTTO, Márcia. Foto da Capa. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro. 28/04/2004.

CARVALHO Jailton de. Máfia do Sangue: diretor do Fundo de Saúde é demitido. **Jornal o Globo**. Rio de Janeiro. 25/05/2004.

ÉBOLI, Evandro. Máfia do Sangue: um inocente volta ao governo. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro. 20/11/2004.