

# **A BUSCA DO FATOR DE EQUILÍBRIO NO RELACIONAMENTO JUNTO AO SUBORDINADO.**

Márcia Esperidião<sup>1</sup> Renato Nogueira Perez Ávila <sup>2</sup> Laura Sinegallia <sup>3</sup>; Tatiane de Oliveira Costa <sup>4</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo falar sobre a comunicação interna das organizações e a maneira como ela acontece, via e meios de comunicação. Pois não basta apenas ter uma equipe de grandes talentos, se ela se torna desmotivada no trabalho por falhas na comunicação. A imagem da empresa, qualidade de serviço ou produtos vendidos tudo isso é muito importante, mas o relacionamento entre os colaboradores e administradores, faz grande diferença, pois a má comunicação tanto da por parte da direção empresa, quanto por parte dos colaboradores, compromete o trabalho final.

**Palavras chave:** qualidade, comunicação, trabalho, vida.

## **ABSTRACT**

This article aims to discuss the internal communication within organizations. And the way they communicate with the media. It is not enough just to have a team of great talent, if she becomes disheartened at work by miscommunication. The company's image, quality of service or products sold, it is very important, but the relationship between employees and managers, makes a big difference, because a miscommunication both the company, the employee commits the final work of the company.

**Keywords:** quality, communication, work, life.

---

1Coordenadora e Professora do Curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina), 2 Orientador – Docente do Curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina), tecnólogo em processamento de dados, possui licenciatura plena em informática, especialização em ciência da computação, mestre em sistemas de telecomunicações e informática e doutorando em ciência da educação, professor adjunto de vários cursos, 3 Graduando do Curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina). 4 Graduando do Curso de Administração de Empresas (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina).

## INTRODUÇÃO

Este artigo trata da comunicação interna nas empresas. Falar de comunicação não é fácil, por debater de um assunto tão amplo e por lidarmos com pessoas, que têm maneiras diferentes de pensar, falar e receber informações. Por isso como principal objetivo a pesquisa falará como ocorre à troca de informações através da comunicação.

Há várias vertentes na comunicação. Uma é que nos comunicamos boa parte do tempo, verbal e não verbalmente em geral temos uma ou mais intenções ao nos comunicarmos: informar, confortar, aliviar, conduzir, controlar ou comandar, influenciar, etc. A finalidade de uma comunicação está, portanto, no nível de resultado, isto é, pretendemos que a comunicação resulte em algo. Acontece que nem sempre um diálogo resulta nos efeitos intencionados, por vezes até em efeitos contrários, como no caso em que elogiamos e o outro interpreta como uma ofensa.

As palavras contribuem na personalidade do indivíduo desde o momento em que é concebido. A maneira como é tratado exerce uma grande influência em sua personalidade, as palavras mal ditas, elogios, censuras, xingamentos, gritos. Já é provado cientificamente que quando a criança cresce em ambiente de incentivo estima, diálogo, ela será um profissional, bem punccionado no mercado, ou seja, as conseqüências são visíveis no comportamento humano. No entanto essas condições afetam a maneira como vamos ouvir o que os outros têm a dizer ou a maneira como vamos dizer algo a alguém.

Nem mesmo após tantos anos de evolução foram suficientes para a maior parte das pessoas perceberem o quanto as palavras podem magoar mais do que gestos e ações. No mundo corporativo isso é aparente, pois os profissionais em cargos de liderança ainda não perceberam o quanto as palavras são capazes de influenciar, de maneira positiva ou negativa, em seus colaboradores.

A carência de comunicação e a má comunicação empresarial geram prejuízos as empresa, intranqüilidade, baixa qualidade de vida dos funcionários, baixa produtividade, stress, conflitos pessoais e falta de motivação. Em decorrência disso os prejuízos serão a médio e longo prazo na organização, falta de interação entre as pessoas nas equipes de trabalho impede o alcance das metas e dos objetivos traçados pela empresa.

Para entendermos melhor do assunto é necessário saber o que é qualidade de vida no trabalho, comunicação, sua influencia no meio corporativo e métodos que podem melhorar essas situações desagradáveis.

*O conceito geral de comunicação segundo Souza (1999) é tornar comum, partilhar. Tecnicamente, comunicar-se significa transmitir às pessoas, por meios adequados, informação compatível com os respectivos níveis de percepção, com objetivo de alterar o comportamento do outro.*

Eficácia da comunicação consiste em conseguir que nosso receptor (individual ou coletivo) receba favoravelmente ao que lhe pedimos. Existem basicamente duas formas de comunicação: a verbal (oral ou escrita) e a não-verbal.

A comunicação verbal é falada ou escrita, é voluntária. A comunicação não verbal utiliza de outros meios de como as expressões corporais, imagens, ou signos visuais.

A comunicação é dividida em dois grandes grupos: Interpessoal e Empresarial. O termo empresarial se refere apenas a Organização. A interpessoal são as relações pessoais de amizade, familiar. Nas organizações a comunicação inevitavelmente gera conflitos e erros de interpretação, graças à enorme e complexa rede de conexões e interações entre os indivíduos que delas fazem parte. As inter-relações são decorrentes tanto da própria atividade profissional, como das afinidades pessoais e sociais de cada um de seus membros. Existem dois pontos de vista em relação às dificuldades de comunicação: A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que predispõem (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido.

Nas organizações onde os laços afetivos são menores ou inexistentes, a comunicação torna-se mais difícil ainda, alguns escritores que dizem ao contrário, pois o fato da neutralidade a racionalidade empresarial, facilita a comunicação, uma vez que o fato de estar emocionalmente envolvido servirá como bloqueio de recepção da informação, transmitida.

Comunicação - A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação ou simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

A palavra comunicar vem do latim, com a significação de “pôr em comum”. Transmitir informação, dar conhecimento de; fazer saber, participar. Pois a maneira como nos comunicamos dentro da empresa, fará a diferença na qualidade vida no ambiente de trabalho, pois as organizações precisam buscar uma maneira mais assertiva de se comunicar com seus colaboradores para buscar um bom equilíbrio na empresa. O papel do gestor é justamente buscar ferramentas para tornar essa comunicação mais fácil a todos.

No entanto, depende do gestor ter a visão e o foco de que um bom relacionamento

de trabalho é essencial para que haja boa produtividade e qualidade no trabalho prestado, é papel dele saber desenvolver essa comunicação, utilizando de um vocabulário claro e objetivo, se adequando aos níveis de compreensão de seus funcionários.

Do que adianta o gestor utilizar de um vocabulário rico em palavras para mostrar superioridade se ele mesmo não souber expressá-las? Isso só trará confusão no momento de delegar tarefas ou corrigir funcionários. Com o rápido crescimento do mercado hoje, as empresas possuem cada vez mais concorrentes, possuem mais fornecedores, abrange um público de clientes cada vez mais assíduos e críticos nessa questão.

Qualidade de vida no trabalho - nada mais é do que a busca de um equilíbrio no ambiente corporativo, seja ele no ambiente físico ou interpessoal. Estudos revelam que a valorização, respeito às habilidades e limitações dos colaboradores, estava influenciando positivamente na qualidade de serviço dos funcionários.

A partir desse momento as empresas passaram a se interessar mais na qualidade de vida de seus empregados, passam a investir na QVT – qualidade de vida no trabalho, este interesse foi focado no colaborador individual e em grupo.

São vários os problemas consequentes de uma má qualidade de vida no ambiente de trabalho, podendo gerar problemas relacionados com a saúde, integridade física, problemas psicológicos e sociais. Causas que levam os empregados a faltarem ao trabalho, está relacionada ao estresse ou a doenças ocasionadas pelo próprio ambiente em que o funcionário é exposto, como, a falta de higiene, ausência de equipamento de segurança, excesso de horas trabalhadas, má comunicação.

O que nos revela que os relacionamentos interpessoais são de suma importância, para que a empresa e os colaboradores sejam uma equipe em busca dos mesmos objetivos. Pois não adianta somente investir em tecnologia, ERP, dentre outros meios, em busca da meta de qualidade se as pessoas estão insatisfeitas, se todos estiverem falando a mesma língua, a frase de Henry Ford se encaixa perfeitamente.

*“Você pode destruir todas as minhas instalações, quebrar todas as minhas máquinas, mas, se você me der meu pessoal, eu construo tudo de novo” Henry Ford.*

Com o objetivo de melhorar ainda mais esse processo vamos mencionar dicas de como melhorar o ambiente em que trabalhamos através da comunicação.

Uma pesquisa realizada sucursal brasileira da Internacional Stress Management Association (Isma-BR). Realizada com 230 funcionários de três grandes empresas brasileiras, a pesquisa do Isma-BR concluiu que a falta de entendimento verbal e escrito faz o corpo dos funcionários doer: a tensão de não se fazer entender leva 87% dos entrevistados a

reclamarem de dor.

Outra consequência, a insatisfação no trabalho, foi apontada por 72% dos entrevistados. Eles também se sentem pouco motivados (63%), apelam para o uso de medicamentos e álcool (44%) e ficam distraídos, sonhando com a hora em que estarão em outro lugar (37%). Jornal O Globo Caderno Boa Chance 21 de janeiro de 2007.

Como vimos na pesquisa realizada e conhecimento que adquirimos no dia-a-dia, concluímos que a comunicação é a chave do sucesso ou da derrota seja na vida profissional ou pessoal. Pois comunicar-se é habilidade humana no qual são expressas suas emoções, necessidades, anseios, compartilhar através da fala que nem sempre é muito fácil. A maioria dos indivíduos tem dificuldade de se expressar através da fala, seja por falta de conhecimento do assunto ou por pura timidez e a comunicação faz parte das atividades que exercemos no nosso dia-a-dia.

Dependemos claramente da comunicação para tudo, para propor ideias novas, defender seu ponto de vista, saber exigir mais dos funcionários, saber explicar, por isso é preciso saber se comunicar independente da situação em que você se encontra, seja com o seu chefe ou com seus clientes.

Para que sua comunicação seja entendida com clareza é preciso que seja algo natural e sem dificuldades, é preciso que haja simpatia no seu tom de voz e a disposição em falar. E claro, saber o melhor momento para se expressar.

A tarefa do comunicador dentro da organização é de suma importância, pois a comunicação vai além de simplesmente transmitir uma ideia, necessita que haja entrosamento entre o comunicador e o receptor, para que o receptor possa receber e entender. Para que haja entendimento claro, há diversas barreiras que precisam ser ultrapassadas, como falta de clareza nas ideias, bloqueio emocional, comportamento defensivo, desinteresse, atribuições e intenções, avaliação prematura, reação do emissor, podemos perceber também através dos aspectos neurolinguísticos .

Um dos primeiros cuidados a serem tomados em uma comunicação é fazer a distinção de com quem se fala, no âmbito profissional temos hierarquias, níveis de conhecimento diferente, portanto a maneira de transmitir deverá ser diferente. Exemplo: Um colaborador do jurídico vai transmitir uma tarefa ao colaborador do setor operacional, se ele falar em normas cultas e linguagem jurídica, o funcionário terá dificuldade de exercer a tarefa e podendo se sentir constrangido em não saber tais palavras. É importante que o transmissor analise o grau de entendimento do receptor, qual seu interesse no assunto. As convivências dentro das empresas às vezes ficam ameaçadas, pela comunicação errada ou

não absorvidas da maneira correta. Se usarmos de forma assertivas os aspectos neurolinguísticos poderá fazer com que o outro entenda o que queremos dizer.

Começamos falando da audição é preciso saber ouvir, mas é preciso antes procurar eliminar ruídos, distrações que irão influenciar em nossa audição seletiva, quando só damos importância aquilo que nos interessa, quando formos transmitir algo, é importante fechar porta da sala, desligar rádios, sair de perto de barulho, quando possível, para que a pessoa possa se concentrar somente no que temos a dizer, pois escutar não é somente ouvir o que o outro fala e sim a informação por trás das palavras; o tom de voz e a linguagem corporal. E assim entender significado da mensagem.

No geral preferimos falar a ouvir, porque quando falamos expressamos as nossas ideias e quando ouvimos sobre obrigados a ouvir a ideia do outro, umas vez que nem sempre estamos dispostos a aceitar a verdade, informação, conselheiro alheio

Escutar perfeitamente não é nada mais que: ficar em alerta; permitir um bom entendimento da informação; decodificar a informação de maneira a extrair dela o real significado. Há habilidade de ouvir sofre variações durante todo o dia essa habilidade são divididas em três níveis:

Ouvir passivamente: é quando estamos dispersos, geralmente é essa que gera mais conflitos, pois o que esta falando se sente ignorado, muitas vezes ficando com raiva por não estarem sendo ouvidos.

Ouvir superficialmente: é quando ouvimos e entendemos parcialmente. Causando frustração em quem está transmitindo a mensagem.

Ouvir assertivamente é quando damos devida atenção ao que o outro fala.

Portanto quando formos transmitir algo a alguém é necessário fazer um check list de com quem estamos falando, grau de entendimento do receptor, meu comportamento, estado de espírito no momento o que vai ser dito, principalmente quando for preciso chamar a atenção de um colaborador, procure se Cortez, falar olhando nos olhos da pessoa,, evitar alterar o tom de voz, para assim alcançar um equilíbrio na comunicação.

No entanto nota-se que saber escutar é um fato fundamental para uma boa comunicação.

A expressão corporal também deve ser levada em consideração, pois muitas pessoas falam através de gestos, e outras com o impes fato da inclinação do copo demonstram que o que se esta ouvindo é interessante ou não, assim como o movimento dos olhos, mexer a sobrancelha.

Quando falamos, cometemos erros gramáticos, tom de voz alterado, arrogância,

apatia, impaciência.

O tom de voz mais elevado, falar rápido demais remetem a quem está ouvindo imposição, desrespeito, superioridade, por isso é importante que haja uma ponderação, procurar utilizar um tom de voz sereno, articular as palavras.

A apatia é o desconhecimento do perfil de nosso alvo, ou seja, com quem estamos falando, não adianta ter domínio sobre a fala se ela é sem “alma”, sem sensibilidade e sem vinculação, é necessário se colocar no lugar do outro e respeitar seu nível sócio-cultural, ter tato ao falar, sendo firme nas palavras, cortez e respeitoso.

Arrogante é alguém que não deseja ouvir os outros, aprender algo que não saiba ou estar no mesmo nível do seu próximo. A soberba, a altivez, o orgulho exagerado, a vaidade em excesso em relação ao que sabe ou ao sucesso que desfruta. A humildade é uma das qualidades mais difíceis de exercer, ainda mais quando se fala em comunicação. Porém, humilde não significa ser fraco diante da sociedade ou menos capaz, é saber ouvir, ser firme sem passar por cima do outro, é ser reverente e compreensivo é reconhecer que também cometemos erros.

Impaciência é a falta de calma que esta associada também à falta de domínio próprio. Pessoas impacientes geralmente se comportam de maneira agressiva, por não conseguirem, entender que o outro tem mais dificuldade para assimilar um comunicado do que o outro.

Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado como uma postura de empatia e cooperação, eliminando assim, os afastamentos assim as falhas na comunicação. Hoje é de suma importância valorizar o profissional para encontrar equilíbrio.

É necessário influenciar na questão de auto-estima, a motivação e a amizade, fatores fundamentais, muitas vezes desconsiderados pelas empresas, mas que é tarefa do gestor ser a influencia para especialmente, quando o interesse é aumento da produtividade, da qualidade, da lucratividade e principalmente da competitividade. A auto-estima pode ser definida como a avaliação objetiva, honesta e favorável da própria pessoa que influencia todas as suas experiências.

Quando um empregado sofre de baixa auto-estima, ele se sente como se não fosse competente ou capaz, diminuindo a produtividade e aumentando as chances de erros e desvio de foco. O oposto de uma pessoa com auto-estima elevada que está sempre focada e influenciando os demais colegas de trabalho.

As pessoas que estão sempre de bem consigo mesmas e com a vida, tendem a serem mais flexíveis às mudanças, e não resistir tanto às melhorias, enfrentando melhor os desafios,

conquistando com sucesso a qualidade de vida.

A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente.

Para motivar uma equipe há ações simples como: ter um ambiente agradável, cuidados com os fatores físicos, perspectivas de progresso, estimular a reciclagem e a incorporação de novas competências, instalar um painel com fotos de todos os colaboradores da equipe, criar um espaço para desenvolver talentos, de premiações,remunere, crie plano de carreira.

Está provado que o ser humano não consegue viver só. As pessoas foram criadas para viver ao lado de alguém, para ter amigos, para compartilhar, comunicar, relacionar - se. O local no qual trabalhamos é o lugar mais apropriado, para fazer e fortalecer amizades, pois passamos mais tempo com as pessoas no trabalho do que com a nossa própria família, o que ajuda a fazer com que criemos laços importantes e satisfatórios de amizade nesse ambiente profissional. Manter a empresa em um nível amigável, só trás benefícios, pois um amigo sempre disposto a ajudar, pode auxiliar você no ambiente de trabalho, em diversas situações, como a diminuição do estresse, desabafo, conselho na tomadas de decisão.

Para se vencer um jogo é necessário comprometimento com o resultado, disposição, vontade de vencer, objetividade e união, que encaixemos em uma só palavra: competência, demonstrada pela força do conjunto, bem treinado e bem preparada, formada por profissionais que pensam e agem em favor do coletivo em detrimento de suas habilidades pessoais. Esta é, a nosso ver, a alma da verdadeira equipe.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Este trabalho procurou indagar a importância da comunicação interna para o bom desempenho corporativo, abordando as principais vantagens estratégias de comunicação eficaz para consolidar o sucesso de uma empresa embasada sempre na boa comunicação e a interação dos funcionários.

Para se realizar uma comunicação de maneira adequada, precisa - se de um amplo entendimento da cultura e clima organizacional e disposição a mudanças.

A comunicação é um processo constante dentro das organizações e para se atingir as metas de transformação organizacional é preciso inserir a estratégica, planejamento,



paciência, empatia.

Trata-se de um assunto complexo para que seja possível evitar insatisfações e descontentamento no ambiente de trabalho. A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, independentemente do nível hierárquico ocupado.

Interagir dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa, pois ela é a base das relações humanas e profissionais que gera assim, uma cadeia de bons relacionamentos.

Conflitos e erros na execução de tarefas, na maioria das vezes são ocasionados pela falta de comunicação, falta de foco do gestor em atribuir este conceito na empresa, que pode resultar em funcionários desmotivados.

Comunicação Interna tornar-se-á sem dúvida, uma ferramenta estratégica para benefícios na empresa e, conseqüentemente, proporcionando o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é: O que é comunicação**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUBLIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, Pioneira, 2003.

LITTLEJOHN, S.W. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

MOURA, Ana Rita de Macedo. **Trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. Ed. São Paulo : Ed. Alínea, 2004. P. 27-28.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 20/06/2012.

MATOS, Gustavo Gomes. **Porque é preciso comunicar?** 30 maio 2005.

Disponível em: <http://www.rh.com.br> Acesso em 20/06/2012.

NASSAR, Paulo. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** São Paulo: ed.pioneira, s.d.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.** 08 out.

2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 20/06/2012.

<http://www.attender.com.br/publico/dicas/comun-habilidade.htm>. acesso em 03/06/2012.

<http://blogeducavirtual.wordpress.com/2012/01/24/ma-comunicacao-e-criticas/10/06/2012>

[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_crise/artigo1.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_crise/artigo1.php). Acesso em 20/06/2012

<http://wqcomem.vilabol.uol.com.br/>. Acesso em 20/06/2012.