

ISABELE DOMINGUES SCHLOSSMACHER

**COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS
EM UM SISTEMA INDUSTRIAL TÊXTIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Moraes Cruz.

FLORIANÓPOLIS

2005

ISABELE DOMINGUES SCHLOSSMACHER

COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS EM UM SISTEMA INDUSTRIAL TÊXTIL.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Curso de Mestrado, Centro de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina:

Florianópolis, 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Roberto Moraes Cruz, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
PPGEP
Orientador

Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Psicologia
Moderador

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação de Engenharia do
Conhecimento

Profª. Ana Maria Faraco, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Psicologia

“Gut Gespräch Kurzt den Weg”.
“Uma boa conversa encurta o caminho”.

Aos meus pais maravilhosos Erich Schlossmacher e Inajá,
Ao meu “irmãozinho” Leonardo Domingues Schlossmacher
e à Maurício Alves Mendes, meu amor!

AGRADECIMENTOS

“A abelha fazendo o mel vale o tempo que não voou”.
(RONALDO BASTOS & BETO GUEDES)

A **Deus** pela vida!

Aos meus **pais** agradeço pelo apoio e amor incondicionais. Sinto muito a falta do convívio diário com vocês. Esta oportunidade que vocês me deram, de continuar estudando, nos trouxe muitos frutos, mas para mim, o mais importante de todos eles foi, que com a distância, pude conhecê-los ainda mais e ver o quanto eu amo vocês. Vocês são meus exemplos de luta, de competência, de sucesso, de união, de índole, de amor;

Ao **Maurício** minha fonte de inspiração, de admiração, de paixão e de amor;

À **Gelcinda Costa Domingues, Siomara Domingues Schlossmacher, Leonardo Domingues Schlossmacher, André Schlossmacher Darossi, Maria Júlia Schlossmacher Darossi, Silene Domingues Schlossmacher Mette, Carlos Reinaldo Mette, Marina Schlossmacher Mette, Henrique Schlossmacher Mette, Heitor Schlossmacher Mette** (sua chegada fez o mundo mais iluminado), **Cibele Domingues Schlossmacher Cariello, Felipe Schlossmacher Cariello, Ornella Schlossmacher Cariello e Rogério Domingues Schlossmacher** pelo conceito de família que construímos;

Aos meus mais novos amigos **Carolina Mendes e Hamilton Alves Mendes Neto**;

Ao Prof. **Dr. Roberto Moraes Cruz** pela orientação, compreensão e dedicação;

Ao Sr. **Júlio Hiromiti Fukakusa**, Sra. **Ângela** e a todos os demais **funcionários** da Via Blumenau;

Aos meus **mestres**;

Aos amigos tantos, de cada canto do país, que conheci e conquistei em Florianópolis; **Amélia Leite, Marta Van der Linden, Sandra, Valdirene, Ana Beatriz, Francine e Vanessa**;

Aos membros da banca que enriqueceram esta pesquisa com suas sugestões, os doutores: **Ana Maria Faraco, Francisco Antônio Pereira Fialho e Silvio Serafim da Luz Filho**;

À **Rudeni Georg e Helena** por estarem comigo pela segunda vez e pela competência no que fazem;

E a **todos**, que de alguma forma, fizeram parte desta “gestação”...

De tudo ficou uma certeza: o meu poço tem mola!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 COMPETÊNCIA	22
2.1.1 Competências Sociais	33
2.1.2 Competências Profissionais	34
2.2 COMUNICAÇÃO	36
2.3 COMUNICAÇÃO E A ERGONOMIA	48
2.4 COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS	49
2.4.1 Pesquisas que abordam as Competências Comunicativas	53
3 INSTRUMENTO DESENVOLVIDO E METODOLOGIA DE PESQUISA	58
3.1 CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE “COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS”	58
3.1.1 Procedimentos de Aplicação do Instrumento	65
3.1.2 Participantes	68
3.2 HABILIDADES SELECIONADAS COMO AS MAIS RELEVANTES PARA IDENTIFICAR INDIVÍDUOS COMUNICATIVAMENTE COMPETENTES EM AMBIENTES DE TRABALHO	70
3.3 DESCRIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA	81
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	83
4.1 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: DESENVOLVIMENTO	89
4.2 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: COSTURA	97
4.3 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: TALHAÇÃO OU TALHARIA	105
5 CONCLUSÕES	109
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	112
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICES	119

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Conceituação do termo “Competência”	26
TABELA 2	- Classificação das Competências	32
TABELA 3	- Funções da Comunicação e Motivação	39
TABELA 4	- Grupos de Competências	54
TABELA 5	- Setor de Desenvolvimento da Empresa UMA	60
TABELA 6	- Distribuição da População	69
TABELA 7	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Níveis 1 e 2 de todos os Setores.	84
TABELA 8	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 1.	89
TABELA 9	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.	90
TABELA 10	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Orais 1.	91
TABELA 11	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Orais 2.	92
TABELA 12	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.	94
TABELA 13	- Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.	95

TABELA 14 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 3.....	96
TABELA 15 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 1.	98
TABELA 16 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.	99
TABELA 17 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 3.	100
TABELA 18 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 1.	101
TABELA 19 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 2.	102
TABELA 20 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 3.	102
TABELA 21 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.....	103
TABELA 22 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.....	104

TABELA 23 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 3.....	104
TABELA 24 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 4.....	105
TABELA 25 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 1.	106
TABELA 26 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.	107
TABELA 27 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 1.	107
TABELA 28 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.....	108
TABELA 29 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.....	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Dimensões da Competência	30
FIGURA 2 - Processo Comunicativo	42
FIGURA 3 - Organograma Geral da Empresa UMA.....	59
FIGURA 4 - Relações de Interação do Sistema de Produção da Empresa UMA.....	63
FIGURA 5 - Relações de Interação de parte do Sistema de Produção com a Diretoria Geral...	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AET – Análise Ergonômica do Trabalho.
- CNE – Conselho Nacional de Educação.
- FICCAT – Ferramenta de Identificação das Competências Comunicativas em Ambientes de Trabalho.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho.

SCHLOSSMACHER, Isabele Domingues. **Competências Comunicativas em um Sistema Industrial Têxtil**. Florianópolis, 2005. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

“Competência Comunicativa” no ambiente de trabalho não se trata simplesmente de transmitir uma informação e ela chegar ao seu destino. “Competência Comunicativa” refere-se à capacidade do indivíduo de saber recrutar e mobilizar competências e habilidades da comunicação e colocá-las em prática nas suas relações interpessoais. Objetivando saber quais são estas competências e habilidades que compõem as “Competências Comunicativas”, procurou-se desenvolver e aplicar a Ferramenta de Identificação de Competências Comunicativas em Ambientes de Trabalho, o FICCAT. Este instrumento foi aplicado em diversos setores de uma indústria têxtil, entre encarregados e demais trabalhadores dos setores de planejamento e produção. A ferramenta leva em consideração o perfil da empresa, o levantamento populacional e inter-relacional, a relevância e a frequência de exigência pelo ambiente de trabalho das competências comunicativas, além de uma meta avaliação da própria ferramenta. A aplicação do instrumento gerou uma listagem de competências e habilidades relevantes, em ambientes de trabalho real e ainda, possibilita uma gama de novos estudos com base neste material.

Palavras-chave: Competências Comunicativas, Ergonomia, Ambiente de Trabalho.

SCHLOSSMACHER, Isabele Domingues. **Communicative competences in a Textile Industry System**. Florianópolis, 2005. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

“Communicative competence” at workplace doesn’t mean merely that information is transmitted and it will achieve its destiny. “Communicative competence” is related to the capacity of individuals of having the capability of recruiting and mobilizing communication competences and communication abilities and practicing it in their interpersonal relationships. Aiming at finding what are the competences and abilities that compose the “Communicative Competences”, FICCAT – Communicative Competence at Workplace Tool – was developed and applied. This tool was applied in several sections of a textile industry, among supervisors and other workers of the planning and production sections. The tool takes into consideration the company’s profile, the population and inter-relational research, the relevance and frequency demanded by the workplace of the “communicative competences”, besides a meta-evaluation of this own tool. The application of the tool generated a list of relevant competences and abilities at a real workplace and also makes possible a plenty of new studies based upon this material.

Key-Words: Communicative Competence; Ergonomics; Workplace.

1 INTRODUÇÃO

Há diferentes termos e diferentes formas de leitura a respeito das “Competências Comunicativas”, configurando-se, desta forma, num tema amplo e de difícil precisão em sua conceituação. Na literatura científica, este tema recebe especial atenção no campo da lingüística¹, fazendo referência à aprendizagem de uma segunda língua, onde também, se pretende que o indivíduo demonstre competência sob o aspecto de expressão da mesma, o que restringe este campo de estudo à língua estudada em sua forma oral e escrita, com suas regras morfológicas e códigos fonéticos, bem como na aplicação da comunicação, na ordem sócio-cultural.

Esta dissertação aborda, no entanto, outra linha de conceituação do termo com foco nas relações interpessoais, em ambientes de trabalho, sem descartar a importância do domínio da língua, por parte dos atores integrantes das interações humanas, em setores produtivos. Pressupõe-se que esta característica seja um pré-requisito nos “postos de trabalho²” onde, a ferramenta de identificação das competências comunicativas relevantes para um determinado sistema produtivo, for aplicada.

O ato de comunicar vai muito além da fala e da escrita e a própria teoria da comunicação consiste, basicamente, em dois tipos de comunicação que são: verbal e não-verbal. A leitura que o indivíduo faz sobre a situação e/ou informação, os meios disponíveis para que a transferência destas informações flua dentro da organização, o estado psicológico do indivíduo, a qualidade de suas interações, bem como a recepção e a decodificação de

¹ “Ciência que tem por objetivo: (1) a linguagem humana em seus aspectos fonético, morfológico, sintático, semântico, social e psicológico”. (DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS, 2001).

² Percebe-se importante destacar três termos que serão bastante abordados durante a pesquisa, que são: postos de trabalho, sistema produtivo e ambiente de trabalho, além de justificar a escolha destes termos. Posto de trabalho é “cada unidade de trabalho disponível ou satisfeita em uma estrutura funcional ou ocupacional, constituindo-se tarefas, obrigações e responsabilidades atribuídas a cada trabalhador”. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT, 2002, p. 31) O “sistema produtivo” se refere ao sistema formado pela união dos “postos de trabalho” em busca de um objetivo em comum, trata-se da estrutura funcional da produção especificamente e o termo “ambiente de trabalho” é escolhido porque não se trata aqui de um ambiente escolar ou outro.

mensagens fazem parte do processo comunicativo e podem influenciar na eficácia do sistema produtivo.

A ergonomia, conhecida por valorizar a característica “antropocêntrica³” do trabalho, bem como, pela conscientização no que se refere à grande variabilidade⁴ humana, passa a dar importância cada vez maior ao aspecto coletivo do trabalho sem focar, exclusivamente, o trabalhador em seu posto isoladamente como outrora, isto, graças à comunicação (MONTMOLLIN, 1990, p. 150) que começa a ser percebida como importante para a intervenção ergonômica, no que se refere à sua compreensão sobre a realização das tarefas em comum.

A ergonomia associa, ainda, ao fator “comunicacional” questões referentes às interações em ambientes de trabalho, como a “falta de dispositivos de comunicação à distância, ruídos na transmissão de informações sonoras ou gestuais, má audibilidade das mensagens radiofônicas e/ou telefônicas” (MORAES, 2000, p. 82) focando, predominantemente, as relações humano-máquina em detrimento das relações interpessoais assim como das competências comunicativas individuais, que independentemente da precariedade das ferramentas e dos meios, podem vir a superar eventuais deficiências comunicativas.

Relações em ambientes de trabalho, de maneira geral, demandam interações entre aqueles que delegam as tarefas⁵ e aqueles que executam as atividades, portanto, é sabido que o entendimento entre tais atores torna-se primordial para o alcance de bons resultados, tanto para a empresa⁶, quanto para os atores envolvidos.

³ O homem no centro. Como afirma Sznelwar no Prefácio da edição brasileira do livro “Compreender o Trabalho para transformá-lo” de Guérin et al. (2001, p. X), a própria ergonomia propõe “uma abordagem diferenciada, baseada numa perspectiva antropocêntrica”.

⁴ “Essa variabilidade não provem apenas da característica de cada operador; também remete à singularidade do encontro homem-ambiente, às preferências do sujeito ao trabalho, a arbitragens íntimas relativas à disposição de si mesmo (ou “uso de si mesmo”) em função do que cada um considera desejável, em um confronto original com relação aos outros e ao ambiente”. (DURRIVE, 2004, p. 174).

⁵ A ergonomia apresenta uma distinção entre tarefa e atividade, ou seja, entre o trabalho prescrito “um conjunto de objetivos dados aos operadores, e a um conjunto de prescrições definidas externamente para atingir esses objetivos particulares” que “não leva em conta as particularidades dos operadores, e muito menos o que eles pensam sobre as escolhas feitas e impostas” (GUÉRIN et al. 2001, p. 25) e o trabalho real que é como realmente o trabalho é realizado pelo indivíduo inserido no contexto do sistema produtivo.

⁶ Empresa, organização, corporação, etc. “organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços”. (DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS, 2001).

A competência comunicativa dos indivíduos que compõem os diversos sistemas de uma empresa, toma espaço como uma necessidade organizacional básica por ser a comunicação quem fará o link necessário, entre os trabalhadores e entre os sistemas, para que, objetivos provenientes das relações formadas nestes ambientes, sejam alcançados.

Desta forma, competências comunicativas pesquisadas em ambientes de trabalho e com o foco que vem sendo dado por inúmeros pesquisadores atualmente, complementam os aspectos fonéticos⁷, morfológicos⁸, sintático⁹, semântico¹⁰ e léxico¹¹ de uma língua, pregado pelos linguistas, bem como, as questões referentes às características comunicacionais das interações propostas pelos ergonomistas.

Sabe-se, e não se trata aqui de uma visão romântica, que cada indivíduo costuma ir para o trabalho com sua bagagem tão individual quanto sua história de vida, assim como, sabe-se que grande parte dos trabalhadores busca o reconhecimento de sua trajetória profissional, de sua postura no trabalho, de seus resultados frente às metas de produção. No entanto, tratar o trabalhador em sua individualidade é tarefa árdua, principalmente quando este, está inserido em uma empresa com um número de funcionários elevado e quando algumas empresas, insistem em seguir algumas características de antiquados sistemas de organização do trabalho¹² como base das atividades de seus funcionários, não percebendo a real importância da comunicação aberta e fluida entre os setores, entre os trabalhadores e com o maior acesso possível a qualquer nível hierárquico.

⁷ Relativo ao som da palavra.

⁸ Refere-se ao estudo da constituição das palavras a partir de suas partes, os morfemas.

⁹ Relações de concordâncias entre as palavras.

¹⁰ Refere-se ao sentido das palavras.

¹¹ Relativo ao vocabulário.

¹² Como, por exemplo, o taylorismo que, segundo Iida (1997, p. 4) trata-se de um termo “que se deriva de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro americano que iniciou, no final do século passado, o movimento de ‘administração científica’ do trabalho (...). Taylor defendia que o trabalho deveria ser cientificamente observado de modo que, para cada tarefa, fosse estabelecido o método correto de executá-la, com um tempo determinado, usando as ferramentas corretas. Haveria uma divisão de responsabilidades entre os trabalhadores e a gerência da fábrica, cabendo a esta determinar os métodos e os tempos, de modo que o trabalhador pudesse se concentrar unicamente na sua tarefa produtiva. Os trabalhadores deveriam ser controlados, medindo-se a produtividade de cada um e pagando-se incentivos salariais àqueles mais produtivos”. (IIDA, 1997, p. 4).

É preciso que a empresa e seus funcionários falem a mesma “língua¹³”, que o trabalhador esteja sintonizado com a missão, os valores¹⁴ e as metas¹⁵ da empresa e, por sua vez, que os encarregados, que são todos aqueles que fazem o “*link*” entre os cargos administrativos e os operacionais, conheçam seus subordinados e as melhores formas de interações, entre todos os trabalhadores pertencentes aos mesmos níveis hierárquicos departamentos ou não.

Desta forma conhecer as habilidades que compõem a competência comunicativa, consideradas relevantes, pelos próprios trabalhadores, poderá auxiliar na indicação dos meios de comunicação adequados, para que uma informação seja transmitida de maneira eficaz, entre setores e/ou atores tornando a comunicação mais clara e objetiva.

Acredita-se, que quanto mais clara a comunicação, entre os indivíduos envolvidos em um determinado sistema produtivo, tanto mais próxima será a relação entre os mesmos, podendo-se até mesmo obter uma conseqüente sensação de prazer nestas interações.

Esta pesquisa visou identificar as “competências comunicativas” consideradas relevantes para os atores de um sistema industrial têxtil, por meio de um instrumento de identificação desenvolvido para esta pesquisa.

O resultado da aplicação do instrumento proposto, pode acarretar na diminuição de possíveis constrangimentos¹⁶ causados aos trabalhadores, em função dos ruídos e das falhas presentes em suas interações comunicativas.

Parte-se do pressuposto, que o fato de conhecer as competências comunicativas consideradas pelos próprios atores envolvidos no processo em questão, como relevantes naquele ambiente de trabalho, oferecerá:

¹³ Quando se diz “eles não falam a mesma língua”, objetiva-se dizer que duas ou mais pessoas não estão conseguindo se entender.

¹⁴ “Por valores organizacionais entende-se os princípios e crenças percebidas pelos empregados como efetivamente característicos da organização e que orientam o seu funcionamento e a sua vida”. (TAMOYO e GONDIN, 1996, apud MAGNANI, 2004, p. 51).

¹⁵ Objetivos almejados.

¹⁶ “As interações homem-tarefa-máquina se dão em um determinado ambiente o que implica coações e constrangimentos que perturbam este entendimento. Resultam ruídos ergonômicos – desconfortos, dores, doenças, incidentes e acidentes – que dificultam o desempenho sensório-motor e cognitivo do homem – usuário, operador, consumidor, trabalhador – e perturbam mais ainda a comunicação entre homens e homens e entre homens e máquinas”. (MORAES, 1999)

1. **à empresa:** subsídios para que melhores meios de comunicação sejam disponibilizados de acordo com as competências comunicativas percebidas como essenciais por seus funcionários, trazendo mais agilidade e resultados otimizados para a produção e qualidade nas interações existentes na empresa;
2. **ao trabalhador:** reflexos positivos na execução e nos resultados das atividades que executa, tais como: evitar os constrangimentos, o re-trabalho e os acidentes. Em busca de um ambiente de trabalho que promova cada vez mais a sensação de bem-estar e satisfação, que o trabalhador procura.

Considerando-se a complexidade do assunto, a escassez de pesquisas e bibliografias específicas na área e em busca de melhorias no processo comunicativo no ambiente de trabalho, foi desenvolvido este instrumento cujos resultados, obtidos por meio deste, constituirão de material de apoio a outros profissionais como: empreendedores e ergonomistas.

Sabe-se que a comunicação se faz presente nas diversas formas de interações existentes nos ambientes de trabalho, seja para consentir, motivar, influenciar, demonstrar poder, delegar tarefas, esclarecer dúvidas, etc.

Desta forma, o processo de comunicação entre funcionários de uma empresa demonstra a necessidade da competência comunicativa de cada um dos indivíduos, porque a comunicação permeia o processo de ensino-aprendizagem¹⁷ organizacional, o clima organizacional, bem como a transferência e troca de informações pertinentes aos seus cargos, etc. tornando-se primordiais para que a empresa alcance bons resultados.

Neste sentido, considerando a importância da competência comunicativa do trabalhador em seu ambiente de trabalho e a necessidade de aprofundar a análise acerca deste tema, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: “Quais seriam as habilidades e

¹⁷ Segundo Ombredane e Faverge (apud SANTOS e FIALHO, 1997, p. 32) “todo trabalho é um comportamento adquirido por aprendizagem que exige uma adaptação às condições de uma tarefa”.

competências comunicativas mais relevantes para o aprimoramento do bem-estar e da produtividade no ambiente de trabalho?”.

Então, a utilização da comunicação com um papel regulador¹⁸ na realização da atividade em busca da diminuição de constrangimentos ao operador nos processos de trabalho e o pressuposto de que este fato maximizará resultados positivos¹⁹ provenientes destes mesmos processos, traz à tona a necessidade de estudos sobre o conceito “competências comunicativas” pesquisando-o em ambientes de trabalho presenciais²⁰.

O objetivo do presente estudo, portanto, foi identificar as competências comunicativas relevantes e essenciais, em um sistema industrial têxtil por meio de um instrumento que identifique tais competências. Bem como, procurou-se observar quais as informações obtidas por tal instrumento possam ser utilizadas para a melhoria do sistema em questão.

Entre as limitações encontradas neste estudo questionou-se: “como validar de forma confiável²¹ o instrumento desenvolvido?”. Buscou-se resolver esta questão já no desenvolvimento do instrumento criado destacando-se a importância dada pela autora à meta avaliação²² que será abordada mais detalhadamente na descrição do instrumento.

Outra limitação cabe às diversas qualificações²³ e formações dos atores entrevistados, nos diversos setores do processo produtivo pesquisado. Por isso, o questionário foi elaborado com um vocabulário o mais próximo possível do entendimento do sujeito, sem induzir o entrevistado a uma resposta específica.

¹⁸ Segundo Piaget (1967, apud SANTOS e FIALHO, 1997, p. 163), regulação é “o controle de reação que mantém o equilíbrio relativo de uma estrutura organizada ou de uma organização em via de construção”.

¹⁹ O termo “resultados positivos” é apresentado aqui se referindo tanto ao bem-estar do operador quanto ao retorno esperado pela empresa. Sendo que este retorno esperado pode estar relacionado com questões de lucratividade, produtividade, ou outro.

²⁰ Aqui se procurou enfatizar o aspecto “presencial” do ambiente de trabalho em função dos ambientes de trabalho virtuais, ou seja, ambientes onde a comunicação entre os trabalhadores é feita por meio da interface humano-artefato como, por exemplo, a vídeo conferência.

²¹ Ou seja, que se comprove que esta ferramenta possa ser utilizada pelos pesquisadores, interessados em estudar competências comunicativas, fornecendo-lhes resultados eficazes.

²² Avaliação da própria avaliação, do próprio método.

²³ “A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 185)

A partir dessas constatações, perguntou-se:

- Quais são as habilidades e competências necessárias à construção de um instrumento de identificação de competências comunicativas relevantes/essenciais nos ambientes de trabalho?
- Como comprovar que as competências comunicativas, identificadas como importantes para os encarregados, são percebidas como tal pelo trabalhador que executa a atividade efetivamente naquele ambiente de trabalho?

Desta forma, estruturou-se o presente estudo em cinco capítulos principais, que são:

O capítulo um traz a “Introdução” do trabalho, apresentando a justificativa e a relevância do estudo, o tema e o problema de pesquisa, os objetivos (gerais e específicos), os pressupostos básicos e as limitações encontradas.

O capítulo dois trata da “Revisão Bibliográfica” que é subdividido em quatro sub-capítulos que são:

- a) “Competências” em geral abordando temas relacionados como, por exemplo, Competências Sociais e Profissionais, objetivando uma discussão sobre o tema principal e correlacionando com os temas que emergiram durante o processo de desenvolvimento e de coleta de dados;
- b) “Comunicação” é abordada dando-se enfoque em definições referentes às comunicações humanas, já que este estudo trata da aplicação da pesquisa em um ambiente de trabalho presencial, ou seja, onde não estão sendo consideradas em grandes proporções as interações existentes entre humano e artefato. Abordam-se também as barreiras a este tipo de comunicação, os processos de comunicação, entre outros aspectos considerados relevantes, para que se possa, posteriormente, justificar as habilidades e competências selecionadas para o desenvolvimento da ferramenta;

- c) “Competências Comunicativas” trabalhando-se suas definições, correntes teóricas, etc. e
- d) “Ergonomia”, cuja teoria é abordada no decorrer da dissertação em alguns pontos pertinentes à área, no entanto, o maior enfoque é referente às relações entre este tema e comunicação.

Já o capítulo terceiro, trata dos aspectos metodológicos, contextualizando a empresa, onde o instrumento foi aplicado, apresentando a postura e perspectiva do estudo, seu delineamento, caracterizando a população, definindo o instrumento e os procedimentos de campo. Ou seja, abordando a pesquisa em si, sua elaboração, o instrumento e sua aplicação.

O capítulo quarto é destinado à “Análise e Interpretação dos Dados Coletados”, bem como às considerações finais e recomendações. O capítulo quinto mostra as conclusões gerais desta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para McCroskey (1984, p. 261) os dicionários não são pesquisas de autoridade para teorizar ou dar significações às palavras, no entanto, eles servem para registrar o que as pessoas, de uma forma geral, querem dizer ao usar uma determinada palavra em seu dia-a-dia. Como se a partir dali, surgisse um consenso sobre o significado das palavras em busca do bom entendimento nas interações.

Seguindo esta linha de pensamento, em busca de um vocabulário acessível e que pudesse ser explicado por um leigo, bem como, compreendido pelos indivíduos de quaisquer níveis hierárquicos que compõem os sistemas de produção a serem selecionados para a aplicação deste instrumento, é que se tentou, inicialmente, responder: O que as pessoas entendem por competências comunicativas?

Foi com as conceituações disponíveis na fonte, aparentemente, mais acessível, no que se refere à busca ao entendimento de uma palavra, o dicionário, que se iniciou a revisão literária desta pesquisa.

Em seguida, separou-se as palavras: competência e comunicação, na forma de sub-capítulos, pesquisando-as em busca de uma maior compreensão referente às “competências comunicativas”, solução encontrada para se abordar o tema de forma didática e, posteriormente, compreender o instrumento desenvolvido já que pouco se encontra sobre o assunto na literatura.

2.1 COMPETÊNCIA

É comum perceber que trabalhadores competentes estão automaticamente

relacionados com aqueles indivíduos que trazem bons resultados, e são ágeis na execução de suas atividades. O termo²⁴ “competência”, no entanto, vem sendo exaustivamente estudado, conceituado, pesquisado e abordado por inúmeras áreas que vêm a complementar esta visão superficial. Dentre as áreas que mais se destacam, na pesquisam sobre “competências”, cita-se: Educação, Psicologia, Comunicação e Lingüística.

Como já explicitado anteriormente, buscou-se, inicialmente, pesquisar o termo em dicionários, obtendo-se os seguintes resultados:

FONTE	CONCEITO
Dicionário Eletrônico Houaiss (2001)	Competência é a “soma de conhecimentos ou de habilidades”
Webster (1982, p. 63)	“qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.
Oxford (2000)	“habilidade de fazer algo bem feito”, ou ainda como “uma habilidade necessária em um trabalho em particular ou em uma tarefa particular”.

Como visto, para o público em geral, conhecimentos e habilidades são associadas diretamente à conceituação²⁵ de “competência”, assim como, capacidade²⁶ e aptidão²⁷, como será visto mais adiante.

O dicionário Oxford (2000) também apresenta a conceituação do termo, como sendo “o poder que uma corte, uma organização ou uma pessoa tem para lidar com algo”, remetendo à origem francesa do termo, no final do século XV, quando o termo “designava a legitimidade

²⁴ No sentido de palavra que dê um nome a um conceito ou idéia.

²⁵ A idéia que se tem sobre determinado termo. “Um conceito é um *constructo* provisório, seu valor é um valor de uso, que é medido por sua fecundidade teórica, e não por sua verdade absoluta”. (PERRENOUD, 2004, p. 48. 47-63).

²⁶ Capacidades são os “atributos adquiridos principalmente na primeira infância e posteriormente desenvolvidos. Os adultos têm menos possibilidades de desenvolver novas capacidades. Como exemplo, pode-se citar a capacidade de aprender a andar de bicicleta, a capacidade de nadar ou de escrever ou tocar um instrumento musical. As capacidades são uma extensão do uso das aptidões”. (OIT, 2002, p. 18). No “Glossary of Measurement Terms” (apud MANFREDI, 1998) a palavra *capacidade* é apresentada com duas conotações que são: *capability* e *capacity* sendo que, “*capability* constitui uma habilidade que depende de exercício e treinamento” e “*capacity* constitui uma habilidade potencial”.

²⁷ Aptidões “são atributos inatos do indivíduo. Podem ser desenvolvidos no decorrer da vida ou da formação. Como exemplo, pode-se citar a aptidão musical, a aptidão da linguagem, a numérica e a espacial”. (OIT, 2002, p. 17)

e a autoridade outorgada às instituições para tratar determinados problemas”. (BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 33). Que seria como dizer “Isto é competência do setor ‘x’”, no entanto, esta definição não entra no espectro pesquisado neste estudo.

Historicamente, segundo Bronckart e Dolz, houve um processo para que se entendesse “competência” como ela é abordada atualmente, mesmo que, ainda hoje, o termo tenha sido apropriado por diversas áreas de pesquisa dando-lhe significados diversos. Segundo estes autores, a partir do final do século XVIII, o significado de “competência” foi ampliado para o nível individual, passando a designar “toda capacidade devida ao saber e à experiência” (BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 33). Com esta conceituação bastante vaga, surgiu um processo de reapropriação do termo pelas correntes das ciências humanas, objetivando alcançar um significado mais preciso. Este processo de reapropriação se realizou em quatro etapas principais.

A primeira delas foi a etapa de expressão da “competência lingüística” da corrente de Chomsky em 1955 que segundo Perrenoud,

serve para designar uma virtualidade biológica de espécie ou a faculdade de aprender a falar. Não há qualquer dúvida de que essa faculdade existe e distingue a espécie humana das animais. Não sabemos se é oportuno denominá-la competência se não quisermos afastar-nos muito do senso comum. Por outro lado, a faculdade mencionada por Chomsky só se atualiza graças a um desenvolvimento e a aprendizagens muito desiguais de uma pessoa para outra. Assim, a competência chomskiana se reduz a uma virtualidade que só a história do indivíduo pode desenvolver. Chomsky tem direito de propor que uma competência, no campo científico, seja concebida como uma faculdade inata que caracteriza o conjunto de uma espécie. Mas por que se afastar aqui do senso comum e de múltiplos outros usos? Mesmo a psicolingüística considera que as competências de comunicação são adquiridas e variam de um indivíduo para outro e, no mesmo indivíduo, de um período de vida para outro. (PERRENOUD, 2004, p. 47-63).

Esta expressão objetivava ir de encontro com a tese de que a linguagem era aprendida por tentativa e erro baseado em um “modelo behaviorista²⁸” chamado por Bronckart e Dolz de “Behaviorismo Lingüístico” (BRONCKART & DOLZ, 2004, p. 33).

²⁸ “seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 191)

Em seguida, vem a etapa da corrente liderada por Fodor em 1983 da “psicologia experimental”, que tratava a inteligência do indivíduo, como a soma de suas competências onde “todas as funções psicológicas superiores (atenção, percepção, memória, etc.) são sustentadas por um dispositivo biológico inato e cada indivíduo dispõe, nesses domínios, de uma competência lingüística” (BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 33-34).

Outra etapa é a das “competências de comunicação” de Hymes, no que tange, ainda, ao ensino-aprendizagem de uma segunda língua, onde “a competência não é mais fundada biologicamente, mas se torna uma capacidade adaptativa e contextualizada, cujo desenvolvimento requer um procedimento de aprendizagem formal ou informal” (BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 34).

Finalmente, “há uma década, o termo retornou ao campo da análise do trabalho e da formação profissional, no âmbito de um movimento de contestação da lógica das qualificações²⁹”, considerando “competência” como “capacidades mais gerais e mais flexíveis” que permitem aos profissionais “enfrentar a variedade de tarefas e tomar; em tempo real, decisões de ação adaptadas” (BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 34).

Entre as quatro etapas, descritas por Bronckart e Dolz (2004), destaca-se nesta última um maior enfoque ao *savoir-faire*³⁰ do que ao domínio do saber teórico pura e simplesmente. Nesse sentido, Kobayashi (2003) afirma que,

²⁹ Considera-se importante citar Desaulniers (1997) quando esta autora descreve de forma clara “qualificações” tomando como base pesquisas produzidas em países que “ocupam uma posição central na dinâmica do sistema capitalista” fazendo um comparativo deste termo com “formação” e “competência”. Afirmando que “A *formação* é entendida “como um processo que, na maioria das vezes, insere-se num sistema formal de escolarização, tendo como finalidade preparar os indivíduos para o trabalho”; a *qualificação* realiza-se também em processos de formação, e estando sempre relacionada com, segundo Dubar, “um sistema de exigências, ligado ao emprego e às aquisições individuais, oriundas da experiência (obtida no/pelo trabalho) e da formação” (DUBAR, 1987 apud DESAULNIERS 1997); a *competência* relaciona-se com a capacidade de mobilizar conhecimentos/saberes junto aos postos de trabalho, os quais são adquiridos através da formação, da qualificação e da experiência social. Essa noção baseia-se, fundamentalmente, nos resultados”.

³⁰ Estes diversos “saberes são sempre bastante abordados ao se pesquisar “competência” e são claramente conceituados por Leite (apud MANFREDI, 1998) que descreve: o “saber-fazer” como o saber que ‘recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirindo formalmente (cursos/treinamentos) e/ou por meio da experiência profissional, o “saber-ser” como o saber que inclui “traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho’ e o “saber agir” como sendo “subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos”.

a competência não se limita a conhecer, mas sim ao saber fazer o que exige, muitas vezes, o julgar, o decidir. Sem valores de sensibilidade ou igualdade, não há como julgar ou realizar escolhas que produzam práticas profissionais para a democracia e a melhora de vida.

Prosseguindo as definições sobre “competência”, segue um quadro com os diversos conceitos encontrados, podendo-se perceber a variedade de outros termos que são associados à “competência”:

TABELA 1 - Conceituação do termo “Competência”

Autor	Conceito de Competência
McClelland	“A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p. 184).
Fleury e Fleury	<p>“O conceito de competências é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p.185)</p> <p>“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p.188)</p>
Zarifian	“A competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. ZARIFIAN (1999 apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.187)
Toupin (1995)	“capacidade de selecionar e agrupar, em um todo aplicável a uma situação, os saberes, as habilidades e as atitudes”. (apud BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 36).
Le Boterf (1994-1995)	<p>“saber-agir reconhecido”. (apud BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 36).</p> <p>“A competência não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades...) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. A competência pertence à ordem de ‘saber mobilizar’”. (apud PERRENOUD, 2004, p. 56).</p> <p>“Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.187).</p>

Continuação...

Autor	Conceito de Competência
Tardiff (1994)	“sistema de conhecimentos, declarativos [...], condicionais [...] e procedimentais [...] organizados em esquemas operatórios” (apud BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 36).
Levy-Leboyer (1996)	“repertórios de comportamentos [que tornam as pessoas eficazes] em uma determinada situação.” (apud BRONCKART e DOLZ, 2004, p. 36).
Meghnagi (1998)	“a ‘competência’ se configura como sendo a explicitação de repertórios cognitivos de natureza variada, que envolvem ações e decisões das quais resulta a qualidade do desempenho.”
Tanguy & Ropé (1994)	“Competência é inseparável da ação, e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que ela (a ação) sugere. Ou seja, competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados” (apud DESAULNIERS, 1997).
Malglaive (1999)	“totalidade complexa e instável, mas estruturada, operatória, isto é, ajustada à ação e a suas diferentes ocorrências” [...] “estrutura dinâmica cujo motor é a atividade” (apud BAUDOIN, 2004, p. 153).
Gillet (1991)	“um sistema de conhecimentos, conceituais e procedimentais, organizados em esquemas operatórios, que permitem, em função de uma família de situações, identificar uma tarefa-problema e resolvê-la por meio de uma ação eficaz.” (apud BAUDOIN, 2004, p. 153).

Fonte: Resumo da Bibliografia Pesquisada.

No Brasil, desde a década de 70, a noção de competência mesmo já sendo conhecida na área das ciências humanas, passa a ser incorporada nos discursos dos empresários, dos técnicos dos órgãos públicos que lidam com o trabalho e por alguns cientistas sociais, como se fosse uma decorrência natural e imanente ao processo de transformação na base material do trabalho. (MANFREDI, 1998)

Na França, segundo Fleury & Fleury (2001), o debate a respeito de competência, nasceu nos anos 70. Ao ser questionado o conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. “Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p.186)

Como visto anteriormente, as discussões referentes à “competência”, além de percorrerem o mundo, também percorrem diferenciados campos de pesquisa, destacando-se a longa tradição de pesquisa deste termo na área da educação. Citando-se, as “Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico”, do “Conselho Nacional de Educação” (1999) que apresenta o termo “competência”, a fim de reposicionar os currículos escolares dos cursos técnicos e superiores de tecnologia comprometidos com o “desenvolvimento de competências profissionais”, fazendo com que, o termo “competência”, percorra um trajeto que passa da área da educação, para o ambiente de trabalho e, ao chegar neste campo, desperte curiosidade entre os ergonomistas, psicólogos do trabalho, entre outros pesquisadores.

Dolz e Ollagnier (2004, p.10) afirmam que “no domínio do trabalho, a competência caracteriza as dimensões potenciais ou efetivas dos trabalhadores de agir eficazmente em função das exigências das empresas” (DOLZ & OLLAGNIER, 2004, p. 10). Le Boterf (apud DOLZ e OLLAGNIER, 2004, p. 13) acrescenta que a competência se “encontra na encruzilhada entre a formação profissional, a situação de formação e a biografia do indivíduo. Os saberes mobilizados na ação³¹ ultrapassam a habitual separação entre saberes didáticos, pedagógicos e experienciais”.

Segundo a visão do “psicólogo do trabalho”, Guillevic (apud Perrenoud, 2004, p. 56),

A competência dos operadores será considerada como o conjunto dos recursos disponíveis para enfrentar uma nova situação no trabalho. Esses recursos são constituídos por conhecimentos armazenados na memória e por meios de ativação e coordenação deles. Portanto, a noção de ‘competência’ é tomada em seu sentido clássico (as potencialidades do indivíduo), contraposta à noção de ‘desempenho’, que é a tradução total ou parcial da competência em uma determinada tarefa.

A palavra “desempenho” e sua definição basicamente de “o que faço”, é abordada e

³¹ “A metáfora da mobilização está no centro da atual concepção das competências no campo do trabalho e no campo escolar” (PERRENOUD, 2004, p. 48). “A idéia de transferência evoca um deslocamento do conhecimento do lugar de sua construção para seu local de uso, e a metáfora da mobilização acentua a atividade do indivíduo. Por outro lado, enquanto o conhecimento ‘se’ transfere, é mobilizado pelo indivíduo em ação”. (PERRENOUD, 2004, p. 47).

pesquisada há muitos anos em áreas como lingüística e psicologia, associada à “competência”. Neste sentido, Perrenoud (2004) apresenta claramente o núcleo comum das mesmas, correlacionando-as:

O desempenho é uma ação situada, datada e observável. A competência é o que ‘subjaz ao desempenho’, uma qualidade mais duradoura do indivíduo, que não pode ser observada como tal. Por conseguinte, a competência é medida por meio de *uma série* de desempenhos comparáveis, a fim de neutralizar os fatores aleatórios. (PERRENOUD, 2004, p. 56).

E a visão dos ergonomista é apresentada por Montmollin (apud PERRENOUD, 2004, p. 57), afirmando que na ergonomia

foi proposto o conceito unificador de competência para caracterizar o que explica as atividades do operador. É preciso destacar que aqui o termo não tem necessariamente uma conotação positiva, pois as competências podem corresponder a saberes grosseiros, que levam a atividades hesitantes ou errôneas. Frisemos de imediato o plural: para o ergonomista, as competências são os saberes aplicados (ou como são aplicados) pelo operador em diversas situações de trabalho. Dizemos ‘competência para’, o que obriga a uma imediata precisão. Cada operador dispõe de todas as que necessita em seu trabalho (embora algumas possam levá-lo ao fracasso [...]). Em cada caso, ele aplica saberes específicos; portanto, cada vez transforma simultaneamente sua competência com relação à situação. A análise encontra aqui saberes teóricos (conhecimentos declarados e procedimentos, em geral, verbalizáveis) e saberes de ação (*savoir-faire*, no limite das rotinas que, com frequência são, poucas vezes, verbalizáveis – mas felizmente o analista dispõe de comportamentos observados). É preciso acrescentar a isso os meta conhecimentos, indispensáveis para, de fato, agir. Por esse termo, entendemos os conhecimentos do operador sobre seus próprios conhecimentos, o que permite sua gestão aqui e agora, devido à evolução das situações. Eles poderiam ser caracterizados como os saberes de aplicação dos saberes; são saberes de ação por excelência. (grifo do autor) MONTMOLLIN apud PERRENOUD, 2004, p. 57).

Leplat segue a linha de Montmollin e afirma que “uma competência sempre é uma competência para...; portanto, elas [as competências] são operatórias e funcionais”. (apud BAUDOIN, 2004, p. 153).

Manfredi (1998) conceitua “competência” procurando distinguir este termo de duas das palavras muito associadas ao termo, que são habilidades e capacidades, afirmando que **habilidade** é abrangente, e está relacionada com o comportamento humano de forma geral e que existem dois tipos de **capacidade**, que são: as capacidades inatas, ou seja, aquelas que já nascem com os indivíduos e aquelas que são adquiridas por treinamentos e/ou exercícios. E

“Competência” (*skills*) pertenceria a este segundo grupo de capacidades (*capabilities*), expressando níveis e graus de eficiência no desempenho de determinadas capacidades adquiridas.

Já para a Organização Internacional do Trabalho (2002, p. 21) ela também pode ser inata e não apenas adquirida

capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional.

Então, competência é a soma das capacidades inatas do indivíduo e de suas capacidades adquiridas na aprendizagem, das inúmeras experiências vivenciadas individualmente, que são expressas no ambiente em que está inserido, e são traduzidas por meio do desempenho de suas atividades. Durand (1998 apud MAGNANI, 2004) constrói esta conceituação baseando-se em três dimensões, conforme figura 1:

FIGURA 1 - Dimensões da Competência



Fonte: Adaptado de Durand (1998, apud MAGNANI, 2004)

O autor Salas (2003, p. 6) associa diretamente o êxito de uma atividade com as competências dos indivíduos, quando afirma que as competências são “**características**

permanentes do indivíduo” manifestadas ao se executar uma tarefa ou realizar um trabalho, que estão **“relacionadas com o êxito da execução de uma atividade no ambiente de trabalho ou em outro contexto”**. Considera que as competências tenham uma relação causal com o rendimento do trabalho, ou seja, não estão associadas somente com o êxito, mas **“realmente o causam e podem ser generalizáveis a mais de uma atividade”** (tradução e grifos nossos).

Destacam-se, no entanto, alguns pontos para discussão.

Generalizar competências, sejam elas comunicativas, profissionais, sociais, etc., a mais de uma atividade pode ser um ato falho, no sentido de que o indivíduo pode demonstrar suas competências de formas distintas, dependendo do ambiente no qual esteja inserido e questões como: as pessoas com as quais o indivíduo está interagindo, o tempo que estes se conhecem etc., podem trazer algum tipo de alteração no êxito de uma atividade, sem que este tenha perdido a competência, já que como o próprio autor diz, elas são “características permanentes”. Mas, então, se é fato que as competências são “permanentes”, não poderiam novas competências serem desenvolvidas e as existentes aprimoradas? Acredita-se, que determinado indivíduo pode não ter competências em sua comunicação, o que não se exclui a possibilidade do mesmo desenvolver esta competência.

Então, acredita-se, que as competências adquiridas, sejam características permanentes do indivíduo, mas fazer uso dela corretamente, dependerá do ambiente no qual o indivíduo está inserido e da qualidade das relações que ele possui neste ambiente. Novas competências também podem ser aprendidas e aprimoradas e, por fim, saber aplicar suas competências corretamente nas atividades propostas, gera êxito e bom rendimento no trabalho. Não quer dizer, que um indivíduo, que nem sempre consiga atingir o êxito, seja incompetente.

Diversas são as classificações de “competências” encontradas na teoria, tornando-se

necessária a contextualização de algumas delas, para que se construa, desta forma, um panorama que indique onde, especificamente, o tema competências comunicativas se encaixa na literatura.

A Organização Internacional do Trabalho - OIT (2002), por exemplo, ao publicar a primeira edição do Glossário de Termos Técnicos referentes à Certificação de Competências Profissionais, classifica as competências em: competências básicas, competências específicas, competências essenciais, competências gerais, competências profissionais, competências tácitas e competências transversais, conceituando-as conforme tabela 2 a seguir:

TABELA 2 - Classificação das Competências

Competências Básicas (OIT, 2002, p. 21)	São aquelas adquiridas no pré-escolar e no início da escola (até os 11 ou 12 anos). Compreendem a leitura, a escrita, as quatro operações, as operações lógico-formais, a geometria básica, o uso do computador e máquinas terminais bancárias, a comunicação oral, o uso dos signos e símbolos de sua cultura, as noções de ética e civismo e as relações interpessoais.
Competências Específicas (OIT, 2002, p. 21)	São aquelas adquiridas na especialização profissional. Não podem ser transferíveis, a não ser indiretamente, pelas habilidades adquiridas que possam ser readaptadas. Os conteúdos, entretanto, são ligados estritamente a uma especialidade definida.
Competências Essenciais (OIT, 2002, p. 22)	Também chamadas habilidades ou competências genéricas. Podem referir-se a resoluções de problemas, comunicação, atitudes pessoais, competências aritméticas, uso da informação tecnológica e uso da linguagem moderna.
Competências Gerais (Genéricas) (OIT, 2002, p. 22)	Adquiridas no período escolar e na prática do trabalho. Servem a qualquer atividade profissional. São apoiadas em bases científicas e tecnológicas e em atributos humanos, tais como criatividade, condições intelectuais e capacidade de transferir conhecimentos a situações novas. São competências genéricas a tomada de decisão, iniciativa, a empatia e a simpatia, a habilidade numérica e computacional, a habilidade verbal e conversacional, etc.
Competências Profissionais (OIT, 2002, p.22)	Adquiridas no exercício da experiência profissional. Um profissional é competente quando é reconhecidamente bom em sua prática profissional. Implica a aceitação de uma avaliação positiva por parte de seu entorno social.

Continuação...

<p>Competências Tácitas (OIT, 2002, p.22)</p>	<p>São as competências adquiridas e exercidas na prática do trabalho diário, os chamados segredos do ofício, quer tenha resultado da aprendizagem no sistema formal, quer se tenha obtido no ambiente de trabalho ou na interação das duas formas. O senso comum baseia-se no conhecimento tácito, ou seja, o saber adquirido durante um longo processo de aculturação no ofício.</p>
<p>Competências Transversais (OIT, 2002, p. 22)</p>	<p>Aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro ou de um conjunto de módulos curriculares a outros. Como exemplo, pode-se citar o domínio de um processador de textos que serve para todas as profissões que necessitem a competência da escrita. Também as noções da estatística fundamental são necessárias a muitas profissões. As noções de vendas são importantes a um grande número de profissões do setor serviços. A leitura de pauta musical é indispensável àquelas profissões ligadas à música.</p>

Fonte: Baseada na OIT (2002).

Já Parry (1996 apud DUTRA et al., 2000, p. 163) destaca que alguns estudos fazem a distinção entre dois tipos de competências, basicamente, que são: as competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e as competências rijas (*hard competencies*), que se limitaria às habilidades exigidas, para tal ou qual trabalho específico.

Outras famílias de competências encontradas na literatura são relevantes para a compreensão posterior das “competências comunicativas” destacando-se:

2.1.1 Competências Sociais

As competências sociais, segundo Del Prette e Del Prette (2001, p. 33) defendem a idéia de que

as pessoas socialmente competentes são as que contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem. Assim, considerando a dimensão pessoal e os contextos situacionais e cultural, o desempenho socialmente competente é aquele que – fundado na coerência entre os subsistemas, afetivo, cognitivo e conativo – expressa uma leitura adequada do ambiente social, ou seja decodifica corretamente os desempenhos esperados, valorizados e efetivos para o indivíduo em sua relação com os demais. (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001, p.33).

2.1.2 Competências Profissionais

Denominada por alguns autores, como Salas (2003), de “competência laboral³²”. É conceituada pelo mesmo como sendo

O conjunto de conhecimentos, habilidades, destrezas e aptidões que fazem com que as pessoas desempenhem uma atividade de trabalho de qualidade e de acordo com as normas e que garantam um desempenho eficiente e melhor em diferentes locais de trabalho. (SALAS, 2003, p. 6)

O termo “Competência Profissional”, segundo Salas (2003), surgiu na Psicologia e com o tempo passou a ser utilizada pela “Administração de Recursos Humanos”, apresentando dois dos diversos enfoques existentes para o conceito, bem como, as mudanças importantes que vêm acontecendo no mundo do trabalho. Prova deste fato é a própria mudança da noção de qualificação para um emprego, substituída pela noção de competência profissional. Este paradigma permite que a atenção seja voltada muito mais para o indivíduo, do que para o posto de trabalho, no qual o mesmo esteja inserido e permite, como consequência, que as qualidades requeridas dos indivíduos sejam associadas às diferentes formas de cooperação e de trabalho em equipe, para que se possa atender com eficiência e eficácia as novas exigências da vida profissional. (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, p. 29)

³² Destaca-se que “Competência Profissional” e “Competência Laboral” se tratam de diferentes termos para o mesmo conceito. No entanto, procurou-se ser fiel ao termo que cada autor procura utilizar em suas pesquisas.

As Diretrizes Curriculares Nacionais conceituam “Competência Profissional” como sendo “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, p. 27). Ou seja, a família das competências denominada “competências profissionais” ou “competências laborais” nada mais é do que a competência em si, aplicada à ambientes de trabalho. O documento deixa claro que não se trata apenas de possuir o conhecimento, mas garante que “competência profissional” envolve a ação intencional, “o saber por que se faz”, implicando em saber as inúmeras formas de como pode “ser feito”. Assim, o profissional que age de forma competente é pertinente, sabe posicionar-se diante das situações, julga de forma apropriada, orienta suas ações profissionais de maneira eficiente e eficaz, é intuitivo, visionário, arrisca com base em suas experiências anteriores, tem discernimento, toma decisões autonomamente, lida bem com a rotina, ou mesmo com o inusitado, etc. (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, p. 27).

Para ser validada a sua competência profissional, Salas (2003) acredita que o profissional deve: “mostrar que sabe fazer seu trabalho em um lugar onde se realiza outro similar”; “expressar seus conhecimentos verbalmente” e “demonstrar que tem uma aprendizagem prévia para a atividade que realiza”.

Outro ponto bastante importante é a capacidade de realizar as atividades, cumprindo tarefas em equipe, que se percebe como uma exigência cada vez mais presente nas empresas, e que vem acentuando a necessidade de aprimoramento, e algumas vezes aprendizagem, de comportamentos que “qualifiquem” as pessoas em suas relações de trabalho. Isto leva a crer que uma boa e fluida comunicação, nestes casos se demonstra imprescindível.

Mesmo que o termo competência comunicativa não seja citado, até o momento, na maioria das vezes, explicitamente nos tipos de competências que se teve contato na

bibliografia, percebe-se claramente que ela permeia outras famílias. Por exemplo, para que haja “trabalho em equipe” nas competências profissionais, há a necessidade de competência comunicativa do trabalhador, o mesmo acontece para que informações sejam trocadas entre estes indivíduos. Para Fleury & Fleury (2001, p. 187)

O conhecimentos e *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Então, competência comunicativa é necessária para que outras competências sejam geradas e/ou demonstradas, já que sem comunicação não há expressão e sem expressão não há competência em si.

Caminha-se, então, para o segundo termo a ser discutido; comunicação.

2.2 COMUNICAÇÃO

Segundo o dicionário eletrônico Houaiss (2001), comunicação é o

ato ou efeito de comunicar (-se); 1. ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta; 1.1. processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.

e, por extensão de sentido, é conceituado também como sendo a “habilidade de dialogar e se fazer entender; comunicabilidade”. (DICIONÁRIO HOUAISS, 2001)

Observando o cotidiano da humanidade, percebe-se claramente a infinidade de atos comunicativos. Desde um simples cumprimento às decodificações de sinais visuais, como por exemplo, identificar a cor do semáforo, a vestimenta do homem, o seu comportamento

perante a sociedade, e tantas outras formas de interação com seu meio, a cultura humana é criada e se desenvolve a partir destes atos.

De acordo com Berger (1999),

o nível de progresso nas sociedades humanas, pode ser atribuído, com razoável margem de segurança à maior ou menor capacidade de comunicação entre o povo, pois o próprio conceito de nação se prende à intensidade, variedade e riqueza das comunicações humanas.

De desenhos nas paredes das cavernas e grunhidos a e-mails no ciberespaço e à fala, assim como, à compreensão de diversas línguas, o Homem evolui em seus meios e formas de comunicação.

A comunicação supre uma necessidade de sobrevivência do ser humano de manter contato com o seu meio ambiente e com seus semelhantes.

Em ambientes de trabalho, as pessoas se comunicam em busca de entendimento nas divergências, em busca de aprendizagem, de uma simples troca de idéias, de negociação, e de vários outros motivos e objetivos, fazendo com que a comunicação, por exemplo, sirva de *link* entre os trabalhadores que realizam suas tarefas individualmente, num sistema produtivo.

Observa-se que, de uma maneira geral, a tecnologia entra neste processo como facilitadora para que a comunicação ocorra, mostrando-se importante para as empresas que buscam dinamicidade na produção, ou seja, a possibilidade de se produzir com qualidade, em menor tempo permitindo que as informações estejam ao acesso de todos.

Cada vez mais, o diferencial entre as empresas está na forma e na qualidade das transferências de informações, entre seus funcionários e entre os setores que compõem o sistema organizacional, bem como, está no tratamento feito por cada indivíduo sobre estas informações.

Do ponto de vista da ergonomia, segundo Santos & Fialho (1997, p. 93), sistema é a relação dinâmica em uma rede de comunicação proveniente da interação do conjunto composto por: homem, tecnologia, organização e meio ambiente de trabalho, sendo este

último, formado por partes que compõem um sistema de produção, formando uma atividade, ou seja, um comportamento, cuja finalidade é atingir o objetivo do sistema.

O conceito de “visão compartilhada” de Senge (2001, p. 235), neste caso, afirma que, para que esta relação dinâmica crie uma identidade comum entre as pessoas que são totalmente diferentes umas das outras, ou seja, para que o sistema atinja seus objetivos, é importante que as visões individuais sejam compartilhadas pelas pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa (SENGE, 2001, p. 235) deixando de lado a “ilusão de que alguém pode dominar a dinâmica e a complexidade detalhada de uma organização a partir do topo” (SENGE, 2001, p. 317).

Marshall (apud DRUCKER, 2000, p. 203) cita as três áreas propostas por Wheatley, responsáveis pelo surgimento da auto-organização nos sistemas, afirmando que “o atual contexto das organizações deve ser reestruturado de forma a favorecer a atuação dos sistemas adaptáveis, complexos e auto-organizáveis” são elas: identidade, informação e relações.

A identidade se refere ao propósito da empresa, envolvendo a experiência daqueles que formam o sistema, em busca da criação de crenças, valores e objetivos em comum que são fundamentais à organização, estimulando as pessoas a se organizarem de acordo com a missão e os valores da empresa. (MARSHALL apud DRUCKER, 2000, p. 204).

A informação, “é o centro dinâmico da vida organizacional que permite o crescimento contínuo e define os pontos essenciais para sustentabilidade”. (MARSHALL apud DRUCKER, 2000, p. 204), ou seja, o fluxo de informações é energia motriz e motora da organização, estimulando o vigor do sistema a partir da abertura, ou do bom uso, de caminhos de comunicação onde esta flua de forma a promover diálogos, *feedback* e interações em geral.

São as relações que estabelecem a capacidade de participação, engajamento e interligação da organização e representam a rede neural da mesma (MARSHALL apud DRUCKER, 2000, p. 205). Sem relações, não há identificação com a missão da organização, tampouco criação ou transmissão de informações.

De uma forma geral, a comunicação possui quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização, como mostra a tabela 3 a seguir:

TABELA 3 - Funções da Comunicação e Motivação

Funções básicas	Exemplos
Controle	A comunicação possui, entre outros, o papel de controle de comportamentos entre os colegas de trabalho (controle informal), bem como, o controle proveniente da hierarquia em busca de proporcionar aos funcionários da organização as orientações formais necessárias que devem ser seguidas por eles. (controle formal).
Motivação	A comunicação facilita a conquista do sentimento de motivação dos funcionários de uma organização por proporcionar melhores meios de relacionamentos do homem com seu trabalho, esclarecendo sobre o que fazer para melhorá-lo e trazendo o retorno do rendimento do funcionário (por meio do feedback). O esforço pelo comportamento desejável estimula a motivação e requer a comunicação.
Expressão emocional	A comunicação pode adquirir o papel de expressar as frustrações ou sentimentos de insatisfação dos funcionários da organização, sendo um meio de expressão de sentimentos e podendo ser usada como expressão para que suas necessidades sociais sejam atendidas.
Informações	Tratando-se do papel da comunicação como facilitadora de tomadas de decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem as alternativas.

Fonte: Adaptação de Leal (2003).

Rubin (apud RUBIN & RUBIN, 1985), destaca três necessidades interpessoais primárias, semelhantes às propostas por Leal, que são: “inclusão, afeição e controle”. A **inclusão** é relacionada basicamente à necessidade do indivíduo de *ser parte de um grupo*, de estar conectado a outros, ter companhia. A **afeição** se refere à necessidade de *expressar sentimentos* amorosos e ser amado por outros e o **controle** é a necessidade de exercer ou dar poder aos outros afirmando que é a comunicação que faz com que o indivíduo se sinta motivado a desenvolver estas necessidades interpessoais internas. (RUBIN, 1985, tradução e grifos nossos).

Os indivíduos, então, por meio da comunicação, criam relações, negociam soluções, esclarecem dúvidas, geram identidade do mesmo para com a organização, criam e transmitem informações além da comunicação, proporcionar uma maior possibilidade de êxito³³ em muitas das atividades executadas por ele, ainda podendo conferi-lo um importante sentimento de “pertencer”, de “fazer parte”. Então, estes indivíduos possuem propósitos diferentes a alcançar, podendo optar por diferentes tipos de comportamentos para melhoria de suas relações ou simplesmente para cumprir seus deveres profissionais.

Quando a ergonomia diferencia, por exemplo, “atividades” de “tarefas” faz com que resulte para a comunicação, uma diferenciação natural nos objetivos que existem nas interações comunicativas nestes dois casos. Para Hersey & Johnson (apud DRUCKER, 2000, p. 289), por exemplo, o líder, pode ter dois estilos de se comunicar com os indivíduos que compõem sua equipe. A classificando este estilo de se comunicar de acordo com duas categorias comportamentais distintas e que vão determinar como ocorrerá o fluxo comunicacional entre superior e funcionários. Estes comportamentos são denominados: o comportamento voltado para a tarefa e o comportamento voltado para a relação. Ou seja, de acordo com o objetivo que se deseja alcançar, o líder volta seu comportamento para um determinado foco.

O comportamento voltado para a tarefa, por exemplo, se refere às explicações feitas pelo líder a respeito das responsabilidades e dos deveres dos trabalhadores individualmente ou em grupo. Já o comportamento voltado para a relação, refere-se à extensão do envolvimento do líder nas comunicações, abrangendo questões como ouvir, facilitar e apoiar. (HERSEY E JOHNSON apud DRUCKER, 2000, p. 289).

As atividades desenvolvidas pelos indivíduos que fazem parte do sistema consistem, além do exercício da atividade em si, da manipulação de informações de “origens” e “propósitos” distintos.

³³ Considerando-se não apenas bons resultados para a empresa, mas também a redução dos índices de erros e acidentes em sistemas operacionais complexos de trabalho.

Origens: No quesito “origens”, pode-se citar a comunicação escrita por meio de ordens de serviços, circulares, regulamentos, etc., a comunicação oral destacando-se as reuniões ou mesmo os diálogos informais e a comunicação não-verbal com as expressões faciais, por exemplo.

Propósitos: Quando se aborda o quesito “propósitos” destacam-se pontos como: propósito de simples transmissão de informações da organização ou da tarefa em si, propósito de manter ou melhorar as relações interpessoais entre os indivíduos da organização, propósito de transmitir uma informação em busca do controle das reações que se deseja obter do indivíduo perante determinadas situações, etc.

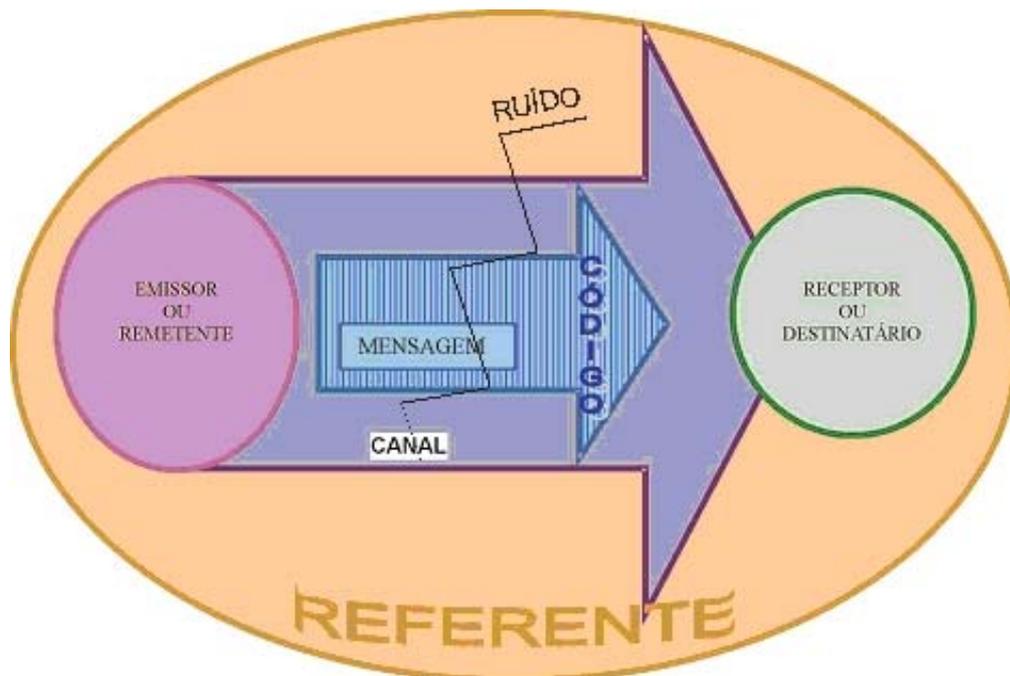
O processo comunicativo, abordado acima superficialmente como uma transferência de informações que possui origens (referente aos canais) e propósitos (referente aos objetivos e funções já descritos anteriormente) distintos, e permite a escolha pelo indivíduo do comportamento coerente, de acordo com o contexto e objetivos que envolvem a mensagem a ser transmitida, é descrito pela teoria de forma mais detalhada, mostrando a comunicação como sendo constituída de diversos elementos que compõem seu processo, cujas nomenclaturas variam de acordo com os autores. Sendo as seguintes, as mais encontradas na literatura:

- Emissor, destinador, remetente, fonte ou transmissor: “é o indivíduo ou grupo de indivíduos que enviam a mensagem” (INFANTE, 2000);
- Receptor, destinatário ou destino: “é o indivíduo ou grupo de indivíduos a que a mensagem é endereçada” (INFANTE, 2000);
- Mensagem, sinal ou informação: é o conteúdo das informações transmitidas, sejam estas, símbolos gráficos, expressões gestuais intencionais ou não e expressões verbais;

- Canal de comunicação ou contato: “é o meio pelo qual a mensagem é transmitida” (INFANTE, 2000), por exemplo: a conversa face a face, e-mail, carta, telefone, ordem de serviço, etc.;
- Código: “é, no caso das mensagens verbais, uma língua, na qual o emissor codifica a mensagem que o receptor irá decodificar. Além das línguas, existem outros códigos, organizados a partir de cores, formas, movimentos, etc. Para que a transmissão da mensagem seja eficiente, emissor e receptor devem dominar o mesmo código”, (INFANTE, 2000);
- Referente ou contexto: “é o objeto ou a situação a que a mensagem se refere”, (INFANTE, 2000);
- Ruído e ou interferência: tudo aquilo que perturba, distorça ou que não pertença à mensagem, criando assim uma barreira para a comunicação.

Infante (2000) aborda, então, seis, dos sete elementos que compõem a comunicação e que, por sua vez ocorre, em um processo como o mostrado na figura 2 a seguir:

FIGURA 2 - Processo Comunicativo



Fonte: Adaptado de Infante (2000).

Então, para que uma tarefa seja realizada em um ambiente de trabalho há a necessidade de que a tarefa prescrita seja decodificada pelo trabalhador, o que será feito, provavelmente, de maneira diferente daquele que a prescreveu já que cada um faz uso de seu próprio mapa mental e envolvendo suas próprias emoções, pertencentes ao seu banco de dados e é neste espaço que envolve o transmissor e o receptor da mensagem que podem residir os grandes problemas (BERGER, 1999) podendo haver também muitos prejuízos para a empresa quando há má compreensão neste espaço. Sendo, “estes grandes problemas”, representados no quadro acima como “ruídos”.

Além da má compreensão, outras barreiras de comunicação que vão além do cognitivo dos indivíduos, são citadas por Torquato (1991) algumas delas são:

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, 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 [...].

Outras barreiras bastante comuns à comunicação são: a linguagem inadequada, as interrupções e a defensividade dos indivíduos a novas informações.

A comunicação, com barreiras e ruídos, ou não, pode ser, basicamente, de dois tipos distintos, a verbal e a não-verbal. Ou, como denomina Guérin (2001, p. 61)

explícitas (palavras dirigidas a um colega, sinais de marcador num objeto, gestos combinados à distância) ou implícitas (o simples fato de ver um colega num determinado lugar, numa determinada postura, ou de ouvir o som de sua ferramenta, informa sobre o que ele está fazendo, as dificuldades que enfrenta, etc.).

Segundo Silva (1999)

a comunicação não-verbal é aquela que ocorre na interação pessoa-pessoa, exceto as palavras por elas mesmas. É toda a informação que obtemos por meio de gestos, posturas corporais, expressões faciais, orientações corporais, singularidade somática, naturais ou artificiais, organização dos objetos no espaço e até pela relação de distância mantida entre as pessoas.

A comunicação não-verbal pode ser expressa de diversas formas, vale citar as contextualizadas por Silva (1999):

- Para-verbal ou para linguagem: “é qualquer som produzido pelo aparelho fonador que não faça parte do sistema sonoro da língua usada”, exemplo: ritmo de voz, intensidade, entonação, grunhidos, suspiros, etc.
- Cinésica: “é a linguagem do corpo”, exemplo: gestos manuais, meneios da cabeça, expressões faciais, etc.
- Características físicas: “são a própria forma e a aparência de um corpo, nos transmitindo mensagem sobre faixa etária, sexo, etc. Os objetos utilizados pela pessoa também são sinais de seu alto conceito e das relações mantidas”, por exemplo: um tipo de roupa, uma aliança, o carro, etc.
- Fatores do meio ambiente: “são a disposição dos objetos no espaço e as características do próprio espaço”. Indicando, por exemplo, a formalidade de um local.
- Tacênica: “é tudo o que envolve a comunicação tátil”, por exemplo: bater em uma pessoa, afagar, acariciar, segurar, saudações e despedidas.

Já a comunicação verbal são as palavras por elas mesmas podendo ser transmitidas via oral ou escrita.

No ambiente de trabalho, então, a comunicação verbal ou a não-verbal podem fluir em fluxos que são caracterizados na literatura. Torquato (1991), por exemplo, afirma que são três estes fluxos de comunicação. Os fluxos são: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral.

A comunicação descendente é aquela que parte do topo e vai para a base da hierarquia, ou seja, em uma pirâmide hierárquica ela parte dos cargos de direção em direção aos demais membros da organização. Este modelo de fluxo é, ainda hoje, considerado como o

fluxo normal de informações nas empresas e tem como objetivos determinar ordens, doutrinar os funcionários da empresa dentro das metas e valores da empresa etc. Pode haver problemas neste tipo de fluxo de comunicação como: a sobrecarga de informações sobre os funcionários, o envio de mensagens contraditórias quando o nível mais alto é composto por mais de um membro e a falta de clareza dos mesmos, podendo frustrá-los ou confundi-los. Acorde Torquato nestes casos “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*³⁴ máximo e imediato”. (TORQUATO, 1991).

A comunicação ascendente parte da base para o topo da hierarquia da empresa. Este tipo de fluxo da comunicação proporciona resultados significativos quando bem aproveitado já que leva aos cargos superiores informações relevantes a respeito do que está acontecendo em nível operacional, no entanto, é a mais difícil de ver implementada nas empresas. Tem como objetivos fazer chegar ao alto escalão o *feedback* sobre os assuntos da empresa, estimular os funcionários, entre outros. Segundo Torquato, (1991) “Através do fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo bem aceita e cumprida”.

Hanaka e Hawkins (apud DRUCKER, 2000, p. 193) destacam a importância destes dois primeiros tipos de fluxo quando afirmam que a alta gerência não só deve estar “disposta a abrir mão das decisões corriqueiras, mas também a garantir que pessoas certas nos níveis certos tenham acesso a todas as informações necessárias” e na ‘dose’ certa. Afirma, ainda, que quando não se comunicam de forma eficaz os trabalhadores acabam “sobrecarregados de informações, sufocados por análises e detalhes importantes para poucos” e consideram “comunicação eficiente e vantajosa”, toda aquela que for oportuna e com grau de detalhes apropriado. (HANAKA e HAWKINS apud DRUCKER, 2000, p. 193)

³⁴ Goldsmith (apud SMITH & KELLY apud DRUCKER, 2000, p. 227) “a eficácia percebida dos líderes está diretamente relacionada com o *feedback* recebido e o grau de acompanhamento que fazem com quem trabalham”.

Já a comunicação lateral ou horizontal representa o contato entre os departamentos e entre os indivíduos pertencentes aos mesmos níveis hierárquicos. É “responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto”. (TORQUATO, 1991)

Então, a informação tem suas origens, é organizada pelo emissor, com seus devidos propósitos (tanto do emissor, quanto da informação em si), é transmitida seguindo um fluxo pré-determinado pela organização, etc. Para que esta mensagem chegue ao seu destino, segundo Moraes (1999), há um processo, que é cognitivo, no receptor. Este processo compreende, no mínimo, quatro fenômenos distintos: a atenção, a percepção, a compreensão e a memorização. Estes fenômenos serão abordados nesta pesquisa, com a intenção de justificar alguns termos usados no instrumento onde, não se objetiva compreender a maneira que o processo cognitivo é desenvolvido pelo indivíduo, mas se o próprio indivíduo tem a consciência de que tais fenômenos são relevantes para o sucesso de sua comunicação já que, conseguir “compreender uma mensagem”, por exemplo, não deixa de ser uma habilidade necessária, para que o indivíduo possa ser percebido como “comunicativamente competente”, como será visto mais adiante.

A atenção, então, depende da intensidade de alerta do organismo (intensidade) e formará a base da orientação seletiva da percepção (seletividade). (MORAES, 1999)

A “percepção é o conjunto dos mecanismos de codificação e de coordenação, das diferentes sensações³⁵ elementares, visando lhes dar um significado” (SANTOS E FIALHO, 1997, p. 145) não se trata de um estágio passivo, mas uma atividade adaptativa já que existe uma construção do significado a partir de “um conjunto de informações selecionadas e estruturadas, em função da experiência anterior, das necessidades, das intenções do organismo, implicado ativamente numa determinada situação” (REUCHLIN, 1977 apud SANTOS E FIALHO, 1997, p. 145).

³⁵ “Resposta específica a um estímulo sensorial” (SANTOS E FIALHO, 1997, p. 145).

Assim é clara a ligação entre comunicação e percepção, uma vez que a primeira é largamente influenciada pela segunda.

A comunicação é percebida pelo homem por seus cinco sentidos e, com base em seus conhecimentos prévios, criará a representação mental do ambiente ao qual ele está inserido. Segundo Fialho (2001), “as representações que construímos sobre a realidade são denominadas compreensão”.

E, por fim, a memorização que seria acorde Moraes (1999), a aceitação da mensagem.

Teoricamente, então, a comunicação se dá por um processo que consiste em um locutor que emite informações, compondo uma mensagem, que por sua vez é captada e compreendida pelo ouvinte e que lhe dá um sentido. Sendo que, o termo “comunicação” é conceituado, na maioria das vezes, acrescentando-se a descrição deste processo, como segue:

Para Faria e Suassuna (1982), por exemplo, a comunicação é “[...] a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado, possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir ação desejada”.

Robbins (2000) afirma que “[...] comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim se não houve nenhuma transmissão de informação ou idéia, a comunicação não aconteceu”, continua sua conceituação afirmando que, a comunicação é “transmissão e compreensão de um significado”, e “[...] envolve um emissor que transmite a mensagem e também um receptor que a compreende”.

Megginson (1998) afirma que “comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização de níveis e áreas diferentes”.

Para Penteadó (1980), “a comunicação humana, através da compreensão, põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que haja entendimento é necessário que compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”.

Segundo Drucker (2000), “o verbo comunicar tem origem no latim: *communicare*. Ele não significa comunicar-se, mas compartilhar”.

A exploração das ferramentas e artimanhas, para que aja este compartilhamento de informações em uma organização, é tão necessária para a implementação da aprendizagem organizacional, bem como para o aprimoramento de sua eficácia, quanto o alimento é para o homem já que a comunicação pode ser encontrada, nas organizações, desde a construção coletiva de processos e procedimentos produtivos, até o *feedback*³⁶ referente aos mesmos.

O processo comunicativo é percebido, então, como uma conduta muitas vezes necessária ao se buscar o equilíbrio nas relações interpessoais. Cada ação nasce da necessidade de busca de novo equilíbrio devido a uma perturbação no mundo”. Vemos então, que além da transferência de significados, símbolos, transmissão de informações, estímulos, percepção, codificação³⁷ e compreensão, a comunicação ainda possui o papel, de busca do equilíbrio, nas relações.

2.3 COMUNICAÇÃO E A ERGONOMIA

Segundo Iida (1997), “Ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem” sendo que, para que a ergonomia possa realizar este seu objetivo é essencial o estudo de “diversos aspectos do comportamento humano no trabalho e outros fatores importantes para o projeto de sistemas de trabalho, que são: o homem, a máquina, o ambiente, a informação, a organização e as conseqüências do trabalho”.

³⁶ “O termo *feedback* pode ser literalmente traduzido por retroalimentação. Nas ciências humanas, e em particular na Psicologia, o uso do termo em inglês é amplamente conhecido e aceito”. (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2001).

³⁷ “Codificar significa acabar com o fluido, o vago, as fronteiras mal traçadas e as divisões aproximativas, produzindo classes claras, operando cortes nítidos, estabelecendo fronteiras bem definidas; codificar significa, a um tempo, colocar na devida forma e dar uma forma”. (BOURDIER, 1983, p.101).

O fator homem, ao qual o autor se refere, está relacionado às características físicas e fisiológicas do indivíduo; o fator máquina refere-se a “todas as ajudas materiais que o homem utiliza no seu trabalho”; o ambiente trata do “ambiente físico que envolve o homem durante o trabalho como: a temperatura, ruídos, vibrações, etc.”; já o fator organização está relacionado com aspectos como “horários, turnos de trabalho e formação de equipes”; o fator conseqüências do trabalho aborda as questões de “controle como tarefas de inspeções, estudos dos erros e acidentes, além dos estudos sobre gastos energéticos, fadiga, estresse” e, por fim, o fator que este trabalho foca, buscando novas perspectivas de estudo, é o fator denominado informação que se refere às “comunicações existentes entre os elementos de um sistema, a transmissão de informações, o processamento e as tomadas de decisões”.

2.4 COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS

Segundo Fleury & Fleury (2001, p. 186), “Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência” entre estas mutações estão: a “noção do incidente”, ou seja, a noção do que ocorre de forma imprevisível, fazendo com que a competência não possa se restringir àquilo que é pré-definido e com que os indivíduos necessitem uma constante mobilização de recursos a serem aplicados em cada nova situação que apareça no ambiente de trabalho; a “comunicação” implicando a compreensão mútua, a partilha de normas em comum e a busca pelo acordo sobre os objetivos da organização e, por fim, o “serviço” como uma noção de prestar um serviço como, por exemplo, atender aos clientes internos ou mesmo externos da organização fazendo com que a comunicação seja fundamental. Zarifian (apud FLEURY & FLEURY,

2001, p. 186). Desta forma, percebe-se que a própria justificativa a respeito da necessidade do modelo de competências nas organizações é feita com base na comunicação.

Outra abordagem referente à competência que explicita a importância da comunicação é a questão dos “déficits no repertório” das “competências sociais” que, segundo Del Prette e Del Prette (1999, p. 35), “supõe que o desempenho socialmente incompetente ocorre devido à ausência ou a déficits nos componentes verbais e não verbais nele requeridos”.

Com estas afirmações, unem-se os dois termos abordados anteriormente: competência e comunicação, mostrando objetivamente a importância desta para com aquela, bem como, da própria competência comunicativa entre os indivíduos pertencentes a um sistema operacional.

Para Del Prette e Del Prette (2001, p. 34) é equivocado supor que uma pessoa considerada socialmente competente, sempre consiga atingir os objetivos a que se propõe nas suas interações com os demais. Assim como, é equivocado supor que um indivíduo que possua uma comunicação competente, seja aquele que consegue sempre persuadir ou influenciar os outros em benefício de suas opiniões e desejos.

Acredita-se que o fato do indivíduo ter o devido conhecimento a respeito das competências comunicativas existentes e as necessárias para o posto de trabalho no qual está inserido, sobre os meios disponíveis para as interações neste ambiente de trabalho, bem como, saber utilizar o recurso de substituição de uma competência exigida, mas não dominada, por outra, onde ele possa alcançar o devido resultado almejado, mas que, no entanto, tenha um bom domínio, procurando se manter sempre sensível às competências dominadas por seus companheiros de trabalho para que adapte as suas, com as dele, fazendo com que a comunicação flua e atinja resultados eficazes.

Isto tudo já é comunicação competente já que, é fato que “Cada espécie animal

utiliza mais determinado tipo de percepção para aprender; o ser humano é predominantemente visual e verbal” (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 191) sendo que entre os próprios indivíduos, alguns têm mais competências na fala e outros na escrita.

Então, “as operações mentais e as ações sempre são produto de um encontro, de uma *interação*, freqüentemente complexa, entre a situação e as estruturas anteriores do indivíduo”. Perrenoud (2004, p. 52), ou seja, a interação entre o “outro” e o “eu” gerará operações mentais, como o recrutamento de competências pertinentes, ações e resultados bons ou ruins.

Markert (2000) em seu artigo intitulado “Novas Competências no Mundo do Trabalho e suas Contribuições para a Formação do Trabalhador”, além de discutir as novas competências no mundo do trabalho e no mundo social, faz a relação entre as categorias que considera centrais para este estudo, ou seja: “trabalho” e “comunicação”.

O autor apresenta o termo “competências sócio-comunicativas” e afirma que estas competências surgiram como “conseqüências das mudanças estruturais no processo de reorganização produtiva e da individualização dos papéis sociais”, destacando-se na última década, no que se refere às análises acerca das mudanças no mundo do trabalho. Markert (2000) conclui a partir de uma análise das obras de Marx e Habermas que “as categorias centrais do conceito integral de competências” são: “a competência técnica (trabalho), voltada para o domínio do processo de trabalho e a competência comunicativa, direcionada para as relações humanas sem restrições”.

A importância da competência na comunicação, segundo McCroskey (1984, p.259) tem sido reconhecida há milhares de anos. Segundo este autor, o estudo mais antigo encontrado sobre o tema foi escrito aproximadamente em 3.000 a.C., no Egito, associado às recomendações da fala eficaz. Este estudo foi registrado em um pergaminho, sendo entregue ao filho mais velho do faraó.

Atualmente, os estudos que existem sobre competências comunicativas, assim como

os estudos sobre competência, são estudados por áreas distintas que dão diferentes abordagens ao termo. Estudos na área da lingüística existem em profusão e associam sua importância ao processo de aquisição de uma segunda língua. Já para os comunicólogos e psicólogos, por exemplo, ela vai além.

Também encontrada na literatura como: competências comunicacionais. As competências comunicativas geralmente são abordadas associadas a outras competências.

Dentre os autores que apontam competências comunicativas como um dos grandes grupos de competências, cita-se Deluiz (1994), que considera cinco grandes grupos de competências, analisando as exigências de qualificação profissional no setor terciário, que são: 1. competências básicas e específicas relativas a um grupo específico de ocupações; 2. competências organizacionais e metódicas; 3. *competências comunicativas*; 4. competências sociais; 5. competências comportamentais.

Para Guérin (2001, p. 61) “Há comunicação sempre que há transmissão de informação entre uma pessoa e outra”. Então, esta interação em níveis de relações humanas pressupõe comunicação, diálogo. Na medida em que a interação é *aberta, clara, objetiva*, a distância entre os indivíduos diminui, o relacionamento e a interação são facilitados, trazendo como consequência a melhoria da aprendizagem e, portanto, mobilizando emoções de alegria e prazer para o indivíduo e crescimento da empresa na qual ele está inserido. Já que “as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo”. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 187)

E é justamente a capacidade de conseguir recrutar a habilidade necessária e expressar habilidades como: clareza e objetividade no diálogo, conforme citadas e grifadas acima, que os indivíduos, acredita-se, começam a ser percebidos como: “comunicativamente competentes”.

2.4.1 Pesquisas que abordam as Competências Comunicativas

Na busca por apresentar quais habilidades são percebidas como necessárias para que se atinja competência na comunicação, bem como, para demonstrar como a “competência comunicativa” nem sempre tem sido abordada isoladamente nas pesquisas encontradas, percebeu-se necessária a descrição das seguintes pesquisas sobre “competências comunicativas”:

1. Johnson (2003) desenvolveu um estudo que determina as “competências comunicativas” que os empregadores mais desejam em formandos de graduação e o nível de expectativa dos empregadores a respeito das habilidades comunicativas nos níveis profissionais iniciais do funcionário. O questionário deste autor solicitava aos empregadores, para que estes identificassem cinco competências que fossem percebidas como de maior valor em seus funcionários de uma lista, que constava as seguintes competências: *colaboração; comunicação com o público; resolução de conflitos; seguir instruções; prestar atenção; habilidade de falar várias línguas; comunicação não-verbal; apresentação oral / discurso; persuasão; ensinar e escrever.*

Sendo que, o aproveitamento de certas competências foi identificado questionando-se a frequência destas competências em variadas atividades comunicativas dos funcionários que estivessem no nível profissional inicial. Os empregadores selecionavam entre as seguintes opções de respostas: de duas a três vezes por semana; semanalmente; menos de uma vez por semana e raramente. Ainda identificavam o nível de desempenho que esperavam dos funcionários novatos em uma escala de preferência, que ia de um (baixa expectativa) até seis (alta expectativa). Houve uma segunda seção da pesquisa, onde o mesmo processo foi aplicado em graduandos de uma universidade.

Desta primeira pesquisa, destacam-se as competências comunicativas citadas e devidamente grifadas.

2. Outra pesquisa sobre competências, foi desenvolvida por Rainsbury et al. (2002) e foi aplicada em 2001, na Nova Zelândia em estudantes e graduados da área de administração que assinalaram, em uma escala do tipo Likert de sete pontos, de “1” indicando que tal competência não tinha importância a “7” indicando que se tratava de uma competência importante. Desta forma, ordenavam a importância relativa, para ingressarem na força de trabalho, de cada uma das vinte e quatro competências listadas a seguir. As competências deste questionário, segundo os próprios autores, foram identificadas na literatura pesquisada, pelos mesmos levando-se em consideração características de profissionais com melhores desempenhos no ambiente de trabalho. Vinte delas são subdivididas em cinco grandes grupos da seguinte forma na tabela 4 abaixo:

TABELA 4 - Grupos de Competências

Grupos de Competências	Competências
Orientação e Ação	Orientação para realização (eficiência, competitividade, busca de resultados, etc.); Preocupação com ordem, qualidade e precisão; Iniciativa; Busca de informação; Entendimento interpessoal (empatia); Serviço de auxílio ao consumidor (focado nas necessidades do cliente, resolver problemas dos clientes ativamente).
Impacto e Influência	Impacto e influência sobre os outros (persuasão, influência colaborativa); Consciência organizacional (entender a organização, suas restrições e cultura); Construções de relacionamentos (rede de comunicação).
Gerencial	Desenvolver outros (treinamentos, etc.); Assertividade (uso do poder, disciplina do grupo, encarregar-se); Trabalho em equipe e cooperação e Liderança de equipe.
Cognitivas	Pensamento analítico (racionalizando, sistemático); Pensamento conceitual (pensamento crítico, fazer associações); Especialidade técnica (obter e contribuir com conhecimentos).
Pessoais	Autocontrole; Auto-segurança; Flexibilidade e Comprometimento com a organização.

Fonte: Baseada em Spencer e Spencer (apud RAINSBURY, 2002, p. 15).

Estas vinte competências são somadas a outras quatro identificadas na literatura pesquisada pelos autores e consideradas necessárias, a fim de adquirir uma perspectiva mais completa das competências dos graduados. São elas: habilidade e disposição para aprender; comunicação escrita; planos pessoais e habilidades organizacionais e conhecimentos em computação. Todas estas competências foram listadas aleatoriamente no questionário e foi permitido aos entrevistados que eles adicionassem competências, que considerassem relevantes. Sendo que,

comunicação oral não foi incluída como uma competência separada porque os autores avaliam-na como sendo uma componente chave de numerosas outras competências, por exemplo, trabalho em equipe e cooperação, construção de relacionamentos, serviço de auxílio ao consumidor, entendimento interpessoal e desenvolver outros. (RAINSBURY, 2002, p. 10)

Percebendo-se, neste sentido, que competências comunicativas são essenciais como base para outras competências.

3. Segundo Maes (apud Johnson 2003, p. 2) nos anos 90, pesquisas de comunicação empresarial criticaram universidades por falhas na formação de estudantes, com habilidades necessárias ao ambiente de trabalho. Este estudo identificou a comunicação oral e a comunicação escrita como competências importantes para os estudantes adquirirem antes de se lançarem ao mercado de trabalho. Características inesperadas aos pesquisadores como, por exemplo, “*listening*” que traduziremos como “saber ouvir”, também foram citadas como de grande valia para os novos profissionais. O estudo concluiu que novos profissionais do mercado eram mais confiantes em suas habilidades interpessoais e menos confiantes em suas habilidades de comunicação oral. E que, a maioria das habilidades é adquirida e desenvolvida no próprio trabalho.

4. A pesquisa do “papa” das competências Perrenoud (2000) deu origem a seu livro intitulado “Dez Novas Competências para Ensinar”. Trabalha com dez grandes famílias de competências profissionais, provenientes da relação professor-aluno. São elas:

- Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- Administrar a progressão das aprendizagens;
- Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
- Trabalhar em equipe;
- Participar da administração da escola;
- Informar e envolver os pais;
- Utilizar novas tecnologias;
- Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão e
- Administrar sua própria formação contínua.

Perrenoud (2000) não aborda a comunicação como uma das dez competências principais, no entanto, sabe-se que tal competência tem extrema importância em competências como: trabalhar em equipe e informar e envolver os pais. O autor aborda explicitamente “comunicação” quando comenta sobre a importância em se “analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em sala” (PERRENOUD, 2000, p.151) quando cita pontos como a frieza e a distância das relações como reflexos de indivíduos comunicativamente incompetentes (PERRENOUD, 2000, p.151).

5. E, finalmente, a pesquisa que motivou esta pesquisa, bem como o desenvolvimento do instrumento focando-o na área comunicativa, trata-se da dissertação de mestrado de Cristiane Sangoi Klüsener, intitulada “Características de pessoas socialmente competentes no trabalho” e defendida no ano de 2004 na Universidade Federal de Santa Catarina. Nesta pesquisa Klüsener cria o “Instrumento de Atributos de Competência Social no Trabalho” (apêndice 1).

O instrumento é composto por duas partes distintas. A primeira parte – IACS Parte I

– trata-se de um inventário constituído por quarenta e oito itens, ou conjuntos de comportamentos que configurassem atributos de pessoas socialmente competentes no trabalho. E a segunda parte – IACS Parte II – é composto por cinco questões referentes às características demográfico profissionais dos indivíduos que participaram da pesquisa.

Neste inventário, desenvolvido por Klüsener, percebe-se a comunicação como uma das habilidades determinantes para a identificação de um indivíduo competente socialmente. Este fato é perceptível, no instrumento de Klüsener, principalmente, em função da quantidade de atributos que nos remetem às comunicações, destacam-se os seguintes:

- Controlar a impulsividade para responder;
- Saber ouvir os colegas no trabalho;
- Falar com tonalidade de voz agradável;
- Explicar termos difíceis ao falar;
- Compartilhar informações necessárias para desempenho dos colegas no trabalho;
- Compartilhar assuntos pessoais com os colegas de trabalho;
- Trabalhar em equipe;
- Elogiar o trabalho dos colegas;
- Incentivar os colegas de trabalho;
- Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa;
- Demonstrar fluência em outro (ou outros) idioma;
- Coordenar atividades em grupos de trabalho;
- Delegar tarefas;
- Atuar como mediador de conflitos no trabalho;
- Conseguir discordar do grupo e
- Manter contato visual com as pessoas durante uma conversa.

3 INSTRUMENTO DESENVOLVIDO E METODOLOGIA DE PESQUISA

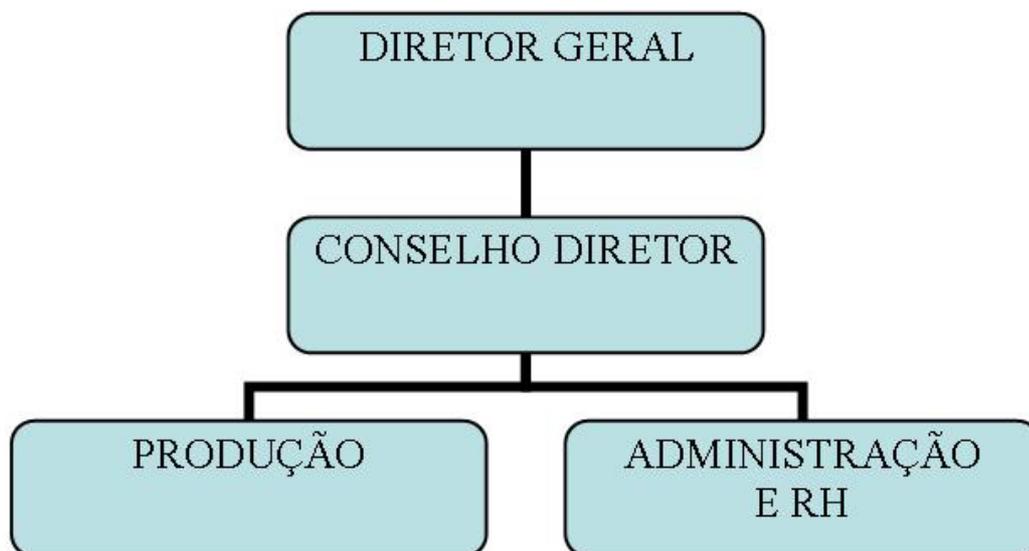
3.1 CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE “COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS”

Para o ensaio do instrumento proposto nesta pesquisa, denominado de FICCAT – Ferramenta de Identificação das Competências Comunicativas em Ambientes de Trabalho – o sistema de produção escolhido foi o de uma indústria têxtil, que terá nesta pesquisa o nome fantasia: “Empresa UMA”.

Situada na cidade de Blumenau no estado de Santa Catarina, a Empresa UMA, iniciou produzindo uma linha de camisetas T-shirt, já comercializadas por meio de catálogos no sistema porta a porta. Atualmente, seus catálogos possuem uma linha de produtos que vai de camisetas, calças, saias, vestidos, blusas, conjuntos, bermudas, shorts e biquínis de fabricação própria, até artigos terceirizados tais como: bijuterias, semi-jóias, cosméticos, produtos de beleza, cama, mesa, banho, jeans, calçados e acessórios, ferramentas, livros, revistas, CDS, brinquedos e utilidades domésticas em geral, bem como, da fabricação exclusiva de biquínis e outras peças e posterior exportação das mesmas, para marcas renomadas mundialmente.

A Empresa UMA possui um organograma bastante diferenciado e resumido, como mostrado na figura 3.

FIGURA 3 - Organograma Geral da Empresa UMA



Fonte: Baseado na entrevista com responsáveis da Empresa UMA.

O setor que observaremos detalhadamente é o setor de produção onde esta pesquisa foi aplicada.

A produção é composta pelos seguintes setores:

1. **Desenvolvimento:** Neste setor as peças são criadas, seus moldes desenvolvidos, a ficha técnica é preenchida com os detalhes importantes de cada peça, peças pilotos são desenvolvidas do produto para servir de modelo para os outros setores da produção (principalmente a Costura). Este setor é composto por vinte e quatro funcionários com distintos cargos e atividades, como mostrado na tabela a seguir:

TABELA 5 - Setor de Desenvolvimento da Empresa UMA

Cargo	Função	Número de Funcionários
Encarregada	Liderar e coordenar equipe	2 (1 por cada turno)
Modelista	Fazer a modelagem das peças (moldes)	2
Ficha técnica e descrição do produto	Preencher ficha que descreve as características importantes do produto, como por exemplo, localização de bolsos, tamanho da cava, etc.	4
Costureiras piloto	Costurar a primeira peça para que se façam, posteriormente, os devidos ajustes e para que o mesmo sirva de modelo para outros setores do processo.	8
Estilista	Criar as peças	1
Talhadeiras	Cortar os tecidos para as peças.	4
Encaixe	Encaixar os pedaços das peças como, por exemplo, as mangas no corpo da camiseta.	3

Fonte: Baseado na entrevista com responsáveis da Empresa UMA

1.1 **Interações oficiais deste setor:** Este setor se comunica com o PCP para onde envia as peças pilotos e fichas técnicas que são avaliadas e encaminhadas para os devidos setores, no entanto, segundo verbalizações dos trabalhadores existe a troca informal de informações com setores como Talharia e Costura a fim de esclarecer dúvidas referentes às fichas técnicas e peças pilotos.

2. **PCP – Planejamento e Controle de Produção:** Como o próprio nome já diz, o setor PCP é responsável por todo o planejamento e controle de produção e tem por objetivo manter o bom fluxo do processo produtivo, funcionando como uma “central inteligente”, ou seja, com o auxílio da informática, é responsável pela análise da demanda do mercado, controle da velocidade e do ritmo da produção interna, aplicação de insumos na produção, redimensionamento de qualquer problema que possa ocorrer na produção, entre outros. Este setor é composto por quatro funcionários, sendo um encarregado e três auxiliares.

2.1 **Interações oficiais deste setor:** Este setor se comunica oficialmente com todos os setores a fim de fazer o controle geral da produção. Conforme figura 4, pode-se perceber que o PCP, por suas atividades e objetivos, necessita ter conhecimento de todo o processo e, por este motivo, procurar interagir com todos os setores que dele fazem parte.

3. **Talhação ou Talharia:** Este setor é responsável pelo corte dos tecidos de acordo com os moldes desenvolvidos e é composto por dezessete funcionários.

3.1 **Interações oficiais do setor:** Este setor se comunica oficialmente com o PCP, com a costura, com a estamparia e com o depósito de malha. O PCP disponibiliza a quantidade de insumos necessária para o processo do corte, a Costura recebe o material da Talharia gerando neste processo algum tipo de interação, a Estamparia interage com a Talhação em alguns casos onde a estampa precisa ser feita com a peça descosturada e o Depósito de Malhas por ser o fornecedor da matéria-prima necessária.

4. **Estamparia:** É o setor responsável pela aplicação da estampa, composta por onze funcionários.

4.1 **Interações oficiais do setor:** Este setor se comunica com: o PCP; o setor de Talhação, principalmente quando a estampa deve ser aplicada no rolo de tecido e cortada após este processo; o setor da Costura, principalmente quando a peça é estampada descosturada; com o setor de Embalagem quando a estampa é aplicada na peça pronta.

5. **Costura:** Setor responsável pela costura das peças e composto por sessenta e oito funcionários.

5.1. **Interações oficiais do setor:** Este setor se comunica com a Talhação; com o setor do PCP; com a Estamparia; com o setor de Embalagem e Controle de

Qualidade, todos estes já explicados anteriormente, e com o setor Almojarifado de Aviamentos sendo este, o fornecedor de matéria-prima para algumas peças a serem costuradas como: botões, zíperes, etc.

6. Embalagem e Controle de Qualidade: Setor responsável por fazer a verificação de possíveis erros na costura, falta de botões, zíper estragado, etc. e posterior embalagem para encaminhar para o Setor de Estoque de Saída, Despacho e Faturamento. Este setor é composto por vinte e sete funcionários.

6.1 Interações oficiais do setor: Este setor se comunica com os setores: PCP, Estamparia, Costura e Estoque de Saída, Despacho e Faturamento como explicado anteriormente.

7. Estoque de Saída, Despacho e Faturamento: Guarda os produtos verificados, separa os pedidos e faz os processos necessários para que o produto saia da indústria em direção ao seu consumidor. Setor composto por cinco funcionários.

7.1 Interações oficiais do setor: Este setor se comunica com o PCP e com o setor de Embalagem e Controle de Qualidade.

8. Depósito de Malhas: Setor responsável pelo depósito da malha antes dela entrar no processo de produção, sendo encaminhada para a Talhação. Composto por dez funcionários.

8.1 Interações oficiais do setor: Este setor se comunica com a Talhação e com o PCP conforme comentado. Além de comunicações com ambientes externos à indústria, como a empresa terceirizada do tingimento do tecido.

9. Almojarifado de Aviamentos: Setor que fornecerá aviamentos para o setor da Costura. Setor composto por cinco funcionários.

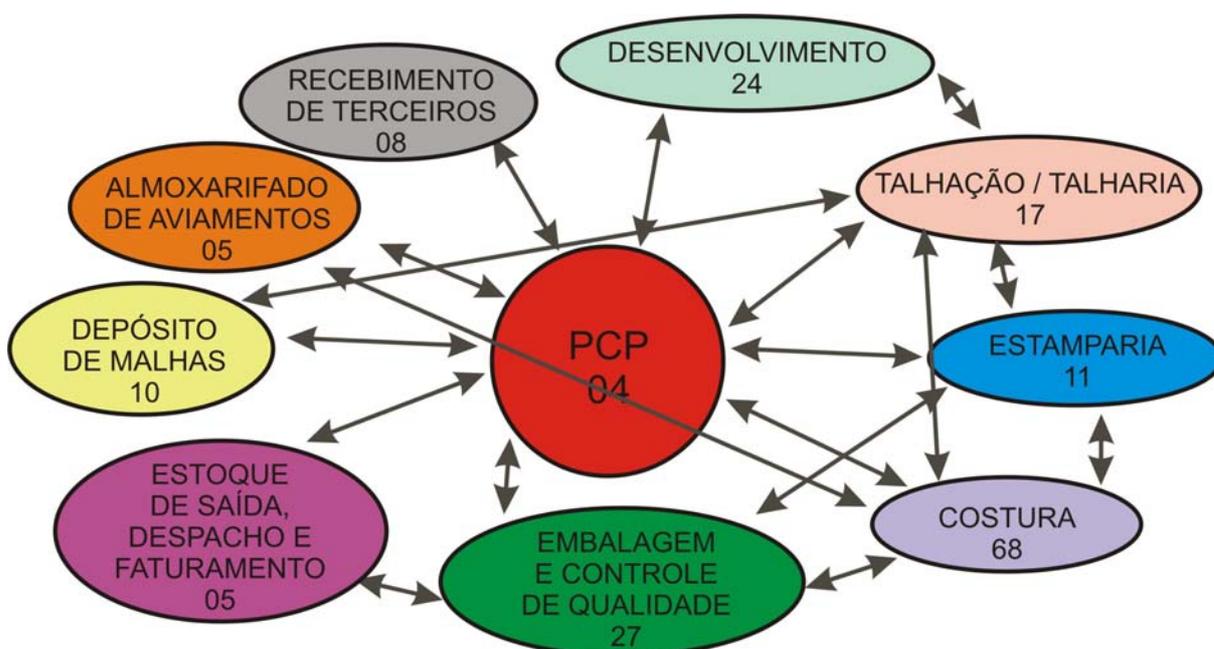
9.1 Interações oficiais do setor: Este setor se comunica com o PCP e com o setor da Costura.

10. **Recebimento de Terceiros:** Setor responsável pelo recebimento de mercadorias e insumos e é composto por oito funcionários.

10.1 **Interações oficiais do setor:** Este setor se comunica com o PCP.

Observando a figura 4, pode-se visualizar como acontece o fluxo interativo entre os setores do sistema produtivo e o número de funcionários de cada setor, lembrando que as comunicações com as empresas terceirizadas, bem como as interações não-oficiais, não são consideradas na figura demonstrada abaixo:

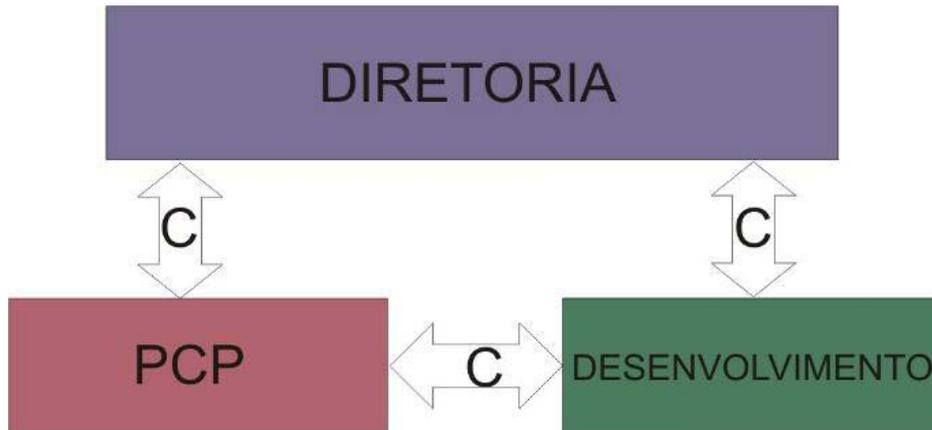
FIGURA 4 - Relações de Interação do Sistema de Produção da Empresa UMA



Fonte: Baseado na entrevista com responsáveis da Empresa UMA

As informações chegam à alta gerência por meio de reuniões semanais com os setores do PCP e Desenvolvimento (figura 5), além do acesso livre dos encarregados de todos os setores ao diretor geral. Destaca-se que a seta contendo a letra “C”, indica que existe uma relação comunicativa. Observe:

FIGURA 5 - Relações de Interação de parte do Sistema de Produção com a Diretoria Geral



Fonte: Baseado na entrevista com responsáveis da Empresa UMA

Entre os meios e tipos de comunicação existentes neste sistema industrial têxtil, destacam-se:

1. UTI (Apêndice 2): comunicação verbal-escrita. Bilhete que determina a urgência de produção de determinado produto, indicando que aquele produto é a prioridade;
2. Ficha Técnica: comunicação verbal-escrita e não-verbal (desenhos). Descrição escrita e por meio de desenhos que apresentam detalhes para a produção da peça, acompanhando a peça piloto;
3. Peça Piloto: comunicação não-verbal. Primeira amostra da peça pronta;
4. Ordens de Serviço: comunicação verbal-escrita. Cada setor possui diversas, uma delas, a Ordem de Corte, encontra-se no Apêndice 3;
5. Lousa: comunicação verbal-escrita. Lousa que indica o setor indicando onde se encontra o funcionário, quando o mesmo não está em seu setor habitual.

Inicialmente, para que seja entendido os procedimentos de aplicação do instrumento, há a necessidade de esclarecimento a respeito da subdivisão feita com os participantes da pesquisa. Uma descrição mais aprofundada dos mesmos será vista mais adiante.

Os participantes foram subdivididos em dois níveis distintos, dentro de seus respectivos setores, de acordo com seus cargos.

Os níveis foram denominados da seguinte forma e de acordo com as seguintes características:

- “Nível 1” refere-se aos operadores, trabalhadores como descritos anteriormente.
- “Nível 2” se refere aos encarregados ou chefes imediatos destes funcionários do “Nível 1”.

3.1.1 Procedimentos de Aplicação do Instrumento

O instrumento foi aplicado no período de 17 a 22 de janeiro de 2005, na cidade de Blumenau, no estado de Santa Catarina.

O primeiro contato para a aplicação do instrumento foi diretamente com o diretor geral da Empresa UMA, com o intuito de explicar a pesquisa no que tange aos benefícios que ela pode resultar para a própria empresa, bem como, para o meio científico.

Após aprovação da aplicação do instrumento na Empresa UMA, agendou-se uma data inicial com o objetivo de captar informações importantes, para a compreensão do sistema.

Questionaram-se pontos, que posteriormente foram observados *in loco* pela pesquisadora, como:

- 1) os meios disponíveis de comunicação;
- 2) os tipos e formas de informações trocadas;

- 3) o organograma da empresa e o fluxo da produção;
- 4) o perfil da empresa para que se compreendessem as interações existentes entre os atores dos diversos setores, fossem interações (comunicações) de fluxos descendentes, ascendentes e/ou laterais e, finalmente,
- 5) o histórico da empresa de forma geral, incluindo suas metas, sua missão, etc. a fim de contextualizar melhor a população do sistema.

Esta primeira parte do instrumento foi denominada de “**Levantamento do Perfil da Empresa**” (**Parte I**) (Apêndice 4) e foi aplicada na encarregada do Setor de Desenvolvimento, indicada pelo próprio diretor geral da Empresa UMA.

Esta pesquisa trabalhou com oito setores que compõem o sistema produtivo da Empresa UMA, que são: Depósito de Malhas, Desenvolvimento, Recebimento de Terceiros, Estamparia, Talharia, Costura, Embalagem e Controle de Qualidade e PCP.

Participando do estudo um total de sessenta e dois (62) funcionários. Destes, oito (08) pertenciam ao setor de desenvolvimento, três (03) ao setor do PCP, nove (09) ao setor de Talhação ou Talharia, dez (10) ao setor de Estamparia, treze (13) ao setor de Costura, nove (09) ao setor de Embalagem e Controle de Qualidade, quatro (04) ao setor de Depósito de Malhas e seis (06) pertenciam ao setor de Recebimento de Terceiros. (tabela 6)

Tais setores foram selecionados pela disponibilidade dos funcionários, para responderem o questionário do instrumento.

Em seguida, todos os trabalhadores que pertenciam ao “Nível 1”, foram divididos pelo seu setor correspondente. Formando-se oito (08) grupos com um número distinto de pessoas, para cada um deles em função da disponibilidade dos funcionários.

Após a apresentação da pesquisadora aos entrevistados e dos esclarecimentos e explicações relacionadas ao instrumento que seria aplicado, a segunda etapa do mesmo pôde ser iniciada, sendo que, esta é constituída por três partes distintas, como segue:

1. **“Levantamento Populacional e Inter-relacional” (Parte II)** (Apêndice 5) destinado para que se conheça a população. Neste momento são questionados pontos como: setor de sua atividade na empresa, grau de escolaridade, tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, faixa etária, gênero, etc.
2. **“IMPORTÂNCIA – Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho” (Parte III)** (Apêndice 6). A pesquisadora leu e explicou oralmente uma a uma das competências comunicativas listadas no *check list*, e pediu para que os entrevistados assinalassem o grau de importância que associavam a cada uma das competências comunicativas. Para isto, os entrevistados escolhiam uma opção entre as dispostas na escala do tipo Likert³⁸ de cinco pontos. Sendo que, 1 indicava que aquele atributo não tinha importância, 2 que tinha muito pouca importância, 3 que tinha pouca importância, 4 que era importante e 5 indicava que era essencial para o bom desempenho do fluxo de informações naquele setor de Empresa UMA.
3. A quarta etapa do instrumento e terceira aplicada aos funcionários foi chamada de **“FREQUÊNCIA – Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho” (Parte IV)** (Apêndice 7) que era respondida paralelamente a do roteiro anterior. Com o objetivo de reforçar a importância do atributo, já que se acredita que a frequência de solicitação de determinado atributo possa reforçar sua importância, esse roteiro possuía uma seqüência de números a serem assinalados, cabendo ao entrevistado escolher, dentre as cinco alternativas, aquela que estivesse mais próxima à realidade de seu setor. As opções eram: (1) se tal competência fosse exigida pelo menos uma vez ao dia; (2) se fosse exigida pelo menos uma vez por semana; (3)

³⁸ A escala do tipo Likert foi selecionada porque “permite, conforme score alcançado, inferir a intensidade de acordo ou desacordo com relação aos enunciados” (PERRIEN et al., 1984, apud DUTRA et al., 2000).

para competências exigidas pelo menos uma vez ao mês; (4) exigidas pelo menos uma vez ao ano ou (5) para competências que nunca eram exigidas.

Para se comprovar a coerência entre os funcionários dos Níveis 1 e 2, bem como, a efetividade do próprio instrumento, formulou-se a “**Meta Avaliação**” (Parte V) (Apêndice 8) que, como o próprio nome já diz, referiu-se à avaliação da avaliação. Este questionário, mais objetivo, que os aplicados aos funcionários, não utilizou escalas de importâncias e/ou frequências. Disponibilizou ao entrevistado apenas, a possibilidade de se marcar com um “x” se cada competência comunicativa, era importante ou não nos trabalhadores de “nível 1” do setor que o encarregado entrevistado coordenava.

3.1.2 Participantes

Como descrito anteriormente, houve uma divisão dos participantes de acordo com suas funções e setores, determinando a amostragem da seguinte maneira:

- O “Nível 1” que, como já visto referiu-se aos operadores, trabalhadores, estava representado por uma população de cinquenta e quatro (54) entrevistados no total.
e
- O “Nível 2” que referiu-se aos encarregados ou chefes imediatos dos funcionários do “Nível 1” foi representado por uma população de oito (08) encarregados entrevistados no total, ou seja, um encarregado de cada setor abordado, conforme tabela 6.

TABELA 6 - Distribuição da População

Setor	Funcionários de Nível 1	Funcionários de Nível 1 Abordados	Funcionários de Nível 2	Funcionários de Nível 2 Abordados
Desenvolvimento	22	07	02	01
PCP	03	02	01	01
Talhação ou Talharia	15	08	02	01
Estamparia	09	09	02	01
Costura	66	12	02	01
Embalagem e Controle de Qualidade	25	08	02	01
Depósito de Malhas	08	03	02	01
Recebimento de Terceiros	06	05	02	01

Fonte: Pesquisadora (2005).

Esta amostra é denominada de probabilista já que foi escolhida ao acaso, dentro dos elementos que compõem a população, onde todos têm chances reais e conhecidas de serem selecionados. (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 331).

A descrição dos participantes foi desenvolvida, principalmente, a partir das informações obtidas no “Levantamento Populacional e Inter-relacional”, ou seja, a Parte II do instrumento, cujos resultados encontram-se no apêndice 11.

A maioria dos entrevistados trabalhava na Empresa UMA de três (3) meses até um (1) indicando uma percentagem de 53,7% dos participantes. Salienta-se que se procurou entrevistar apenas os entrevistados, que já tivessem passado da fase de experiência, ou seja, os três (3) meses iniciais.

Dos participantes abordados, 37% estavam na faixa etária que vai de dezesseis (16) até vinte e um (21) anos e 24,1% de vinte e dois (22) até vinte e sete (27) anos indicando uma população jovem, em sua maioria.

A quantidade de participantes de acordo com o gênero estava equilibrada. O gênero feminino foi representado por 51,9% dos participantes. Setores como a Costura e o

Desenvolvimento eram predominantemente representados pelo gênero feminino, enquanto que Talharia, pelo gênero masculino. Este gênero, por sua vez, foi representado na pesquisa por um total de 48,1% dos participantes da pesquisa.

Quanto ao grau de escolaridade, destaca-se que a maioria possui baixa escolaridade. Seja: 24% ensino fundamental incompleto, 14% ensino fundamental concluído, 14% ensino médio incompleto 24% ensino médio concluído e apenas 10% referem-se à graduação, tenham trancado, parado os estudos ou já tenha concluído. A pequena percentagem que falta para completar os 100% do que se refere à escolaridade dos participantes, está distribuída entre as outras escolaridades citadas conforme resultados gerais do Apêndice 11.

3.2 HABILIDADES SELECIONADAS COMO AS MAIS RELEVANTES PARA IDENTIFICAR INDIVÍDUOS COMUNICATIVAMENTE COMPETENTES EM AMBIENTES DE TRABALHO

Os atributos listados nas partes III, IV e V deste instrumento foram selecionados com base no levantamento teórico, listando-se alguns atributos que pudessem ser válidos para a caracterização da competência comunicativa. Como segue:

Segundo, Markert (2000),

‘Numa análise histórica, podemos constatar uma limitação significativa do trabalhador nas suas potencialidades de interação e comunicação, devido às condições de carga horária de 12 horas diárias no séc. XIX e no sistema taylorista do séc. XX. Hoje um trabalhador qualificado do setor metal-mecânico, com uma carga horária semanal de 35 horas ou menos, dispõe de uma potencialidade bem mais ampla e rica em suas interações, não somente dentro do mundo do trabalho, mas também na sua vida cotidiana e particular’ [...] ‘Com o crescimento de espaços vitais dos indivíduos, que não estão tão diretamente submissos às estruturas produtivas, eles podem experimentar interações solidárias e formarem suas identidades auto-conscientes, autonomamente e coletivamente’.

A ênfase na multiespecialização associada à valorização do trabalho em equipe, a

autonomia nas tomadas de decisões, ao estabelecimento de canais não formais de comunicação em complemento aos formais, à preocupação com a auto-estima e com o ambiente organizacional, bem como, sua cultura, (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001, p. 57) entre outras mudanças de paradigmas encontradas na literatura que estuda o trabalho, contribuem para o interesse na classificação das competências comunicativas, presentes em ambientes de trabalho. Já que são estas mudanças que, segundo Del Prette e Del Prette (2001, p. 57), “imprimem demandas para habilidades como as de coordenação de grupo, liderança de equipes, manejo de estresse e de conflitos interpessoais e intergrupais, organização de tarefas, resolução de problemas e tomadas de decisões, promoção da criatividade do grupo, etc.” requerendo do indivíduo competências tais como “falar em público, argumentar e convencer na exposição de idéias, planos e estratégias, [...] observar, ouvir, dar *feedback*, descrever, pedir mudança de comportamento, perguntar e responder perguntas entre outras”.

Então, primeiramente, buscou-se por meio da literatura disponível e das observações feitas pela Encarregada do Setor de Desenvolvimento que detalhou o perfil geral da Empresa UMA, observar e listar as competências que possam ser consideradas desprezíveis para o indivíduo e outras que aparentam ser de suma importância para o bom desempenho de suas atividades.

A comunicação como já visto anteriormente, é basicamente verbal e não-verbal. Tal subdivisão é considerada arbitrária por autores como Del Prette e Del Prette (2001, p. 64) quando afirmam que ambas estão sempre presentes no contato face-a-face.

Mesmo assim, procurou-se subdividir as competências comunicativas por sua forma de comunicação, na busca por uma classificação mais clara, do ponto de vista do entrevistado, buscando minimizar possíveis dúvidas provenientes do mesmo, ao entrar em contato com o *check list*, fazendo com que o mesmo tenha a maior consciência possível, ao entrar em contato com determinada competência e, desta forma, conseguir classificar sua importância da maneira mais próxima do real. Desta forma, as competências foram subdivididas da seguinte maneira:

- Verbal: escrita e oral e
- Não-verbal: para-verbal ou para linguagem, cinésica, características físicas, fatores do meio ambiente e tacênica.

Sabendo-se que, teoricamente, as habilidades podem ser decompostas em outras, formando uma rede adaptativa complexa e que, cada habilidade possui componentes não-verbais mistos como: contato visual, postura, gestualidade e entonação de voz, etc. procurou-se, ao descrever as competências e habilidades não necessariamente relacionadas à sua complexidade, mas sim, ao seu valor funcional para um bom desempenho (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001, p. 60) comunicativamente competente.

Entre as verbais escritas selecionou-se:

1. Dar orientações escritas sobre as atividades a serem desenvolvidas: desta primeira competência selecionada, destaca-se sua característica de delegação de tarefas;
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho do trabalho: esta competência está relacionada às competências sociais propostas por Klüsener (2004) que trabalha a questão do compartilhamento de informações, para o bom desempenho no trabalho. No entanto, o FICCAT, focou esta competência associando à comunicação que possa ser exigida, detalhando-a;
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior: esta competência comunicativa refere-se a um possível *feedback*, escrito por parte dos indivíduos de “Nível 1” para os encarregados de “Nível 2”;
4. Ter uma leitura ágil: esta competência indica a palavra “agilidade” como seu diferencial, ou seja, procura desvendar a importância de ter a competência da leitura sob um aspecto de duração e tempo de ação e reação. A competência para comunicar-se de forma escrita e sob pressão;
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito:

esta competência em empresas que prezam pela comunicação verbal escrita, poderá demonstrar ruídos comunicativos que possam estar presentes em função da grafia e organização de informações do trabalhador que esteja transmitindo as informações;

6. Escrever em outros idiomas: Klüsener (2004) destaca entre suas competências sociais a questão “demonstrar fluência em outro (outros) idioma” (KLÜSENER, 2004). O FICCAT procura entender, em cada um dos setores, a importância desta competência comunicativa, em suas formas escrita e oral, bem como, a exigência da mesma no ambiente de trabalho em questão;
7. Ler em outros idiomas: vide anterior;
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas: esta competência também vem a complementar a competência social de compartilhamento de informações de Klüsener (2004), no entanto, o FICCAT observou separadamente, os papéis do emissor e do receptor das informações, como poderá ser observado com a competência comunicativa a seguir;
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.

A comunicação, então, tem um emissor e um receptor, e procurou-se classificar os atributos que possam ser necessários para o indivíduo, já que o mesmo pode ocupar ambos os papéis, seja de emissor ou de receptor de uma mensagem, buscando questões referentes a leitura e a escrita em si.

As competências referentes à comunicação oral, obtiveram especial destaque no FICCAT. Segundo Mendes (2004),

o conhecimento explícito e o conhecimento tácito interpõem-se nas organizações. Enquanto que o conhecimento explícito, formal e sistemático, é facilmente disseminado fornecendo informações rápidas e confiáveis, de acesso disponibilizável e conectando pessoas para sua utilização, o conhecimento tácito provém de experiência pessoal, intuição, bom senso e insight sendo, portanto, muito mais difícil de ser comunicado. As soluções e conselhos criativos que podem advir desse tipo de conhecimento tornam necessário seu compartilhamento, e aqui o diálogo é um importante mecanismo de aprendizagem.

Desta forma, as competências comunicativas verbais orais são:

1. Compartilhar oralmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho. Esta competência é listada nas competências escritas mudando apenas de comunicação verbal escrita, para verbal oral;
2. Orientar oralmente sobre atividades a serem desenvolvidas: idem;
3. Conversar sobre questões de sua vida particular: que Klüsener trabalha como “compartilhar assuntos pessoais com os colegas de trabalho” (KLÜSENER, 2004);
4. Expressar emoções oralmente como raiva, indignação, alegria: segundo Solio e Baldissera (2002), “quanto menos a comunicação tiver carga emocional, mais chance terá de impactar, de ser acolhida, de permanecer na memória”;
5. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior: competência que indique relações de comunicações ascendentes;
6. Justificar oralmente ações e decisões tomadas no trabalho: competência que busque a habilidade de argumentação;
7. Fazer fofocas;
8. Falar gírias: quanto à sensibilidade às diferenças de “dialetos”³⁹. Considerando-se o tamanho do país, a diversidade de culturas aqui existentes, “falar gírias”, mostrou-se importante a fim de destacar questões como a diferenciação das regiões geográficas, os grupos sociais existentes, a diferença na faixa etária dos funcionários.
9. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo: segundo Del Prette e Del Prette (1999, p. 59) em um estudo desenvolvido por Del Prette “verificou-se que a maioria dos participantes de um grupo tinha dificuldade em obter informações e as suas condições de vida se alteraram para melhor quando aprenderam a fazer

³⁹ “modo particular de falar ou de escrever”. (HOUAISS, 2001)

perguntas, explicitando claramente o que desejavam saber e insistindo em seus direitos de obter informações” (DEL PRETTE E DEL PRETTE, 1999, p. 59).

Outro aspecto importante desta competência é quanto ao tom de voz. Parte desta competência é citada por Klüsener (2004) ao listar a competência social de “falar com tonalidade de voz agradável” (KLÜSENER, 2004).

10. Ouvir com atenção (Prestar Atenção!): O item “Prestar Atenção” foi selecionado por estar presente continuamente na literatura relacionada ao tema. Esta habilidade foi traduzida a partir da palavra em inglês “*listening*”, já que, segundo Sypher (apud JOHNSON, 2003), os “melhores ‘ouvintes’ alcançam níveis maiores e são promovidos com mais frequência, do que aqueles com habilidades de ‘prestar atenção’ menos desenvolvidas”. (tradução nossa). Observa Schwartz (1994, p. 69) que “A maior luta da comunicação pode ser resumida em duas palavras: prestar atenção”. Strong (apud BALCÃO e CORDEIRO, 1979, p. 248) sintetiza: “Ouvir é um processo ativo [...] A mente de um bom ouvinte é alerta”.
11. Falar em público: competência cada vez mais exigida em ambientes de trabalho, em função das equipes e grupos;
12. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas;
13. Dar sugestões para melhoria do trabalho;
14. Impor opiniões;
15. Iniciar, manter e encerrar as conversas: relacionada à competência em construir um diálogo conclusivo e sem ruídos criados pelo próprio indivíduo; com certa consciência do “*timing*” que, segundo Del Prette e Del Prette (2002, p. 34), “a noção de *timing* diz respeito à sensibilidade para identificar o momento apropriado a determinado desempenho e para omiti-lo quando as condições do contexto assim o indicarem”.

16. Saber dizer “Não”: atender pedidos abusivos revela dificuldade na habilidade da recusa, que se trata de uma habilidade importante nas relações interpessoais. Del Prette e Del Prette (2001, p. 77). Abordou-se esta habilidade a fim de saber se o indivíduo percebe, por exemplo, que pode estar ao seu alcance o controle sobre sua sobrecarga no trabalho. Klüsener (2004) cita a competência “conseguir discordar do grupo” (KLÜSENER, 2004);
17. Descrever situações;
18. Elogiar colegas de trabalho: como um papel incentivador entre os próprios indivíduos pertencentes ao sistema. Klüsener (2004) cita “elogiar o trabalho dos colegas” (KLÜSENER, 2004);
19. Incentivar colegas de trabalho (KLÜSENER, 2004): Esta competência vem a complementar a competência anterior no que tange ao papel incentivador destas;
20. Interpretar pedidos de encarregados e superiores;
21. Responder com rapidez: a “latência da fala [...] refere-se ao tempo decorrido entre a apresentação de um estímulo (por exemplo, a fala de um indivíduo) e a resposta do interlocutor”, onde muitas respostas demoradas, bem como, respostas muito rápidas logo em seguida à fala do interlocutor, podem resultar em interações insatisfatórias; (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999, p. 63);
22. Falar formalmente com as pessoas;
23. Obter atenção quando fala;
24. Detalhar informações aos colegas e superiores;
25. Saber distribuir tarefas (no sentido de coordenar grupos): esta competência uniu duas competências que são complementares, citadas por Klüsener (2004) que são: coordenar atividades em grupo e delegar tarefas (KLÜSENER, 2004);
26. Liderar equipe: sabendo-se que nem todo coordenador é líder;

27. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões;
28. Dar retorno das informações recebidas (feedback);
29. Saber se comunicar em outros idiomas;
30. Saber se impor (demonstrar poder);
31. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa;
32. Demonstrar credibilidade na fala (Senti firmeza!);
33. Fazer perguntas: “A ansiedade pode ocasionar comportamentos sociais excedentes (por exemplo, monopolizar a fala) ou, ao contrário, exibir déficits de conversação (resposta lacônica)” (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999, p. 36);
34. Negociar em busca do consenso e harmonia;
35. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se);
36. Facilitar conversa entre outras pessoas, atuando como mediador: Perrenoud (2000, p. 151), por exemplo, apresenta a necessidade de “analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em sala” citando pontos como formalidade, frieza e distância das relações, como reflexos de um trabalhador comunicativamente incompetente;
37. Explicar termos difíceis ao falar (KLÜSENER, 2004);
38. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa (KLÜSENER, 2004);
39. Comunicar-se em tom de voz controlado: em busca da regulação da fala, ou seja, em ambientes com muitos ruídos, aumentar o tom e em ambientes mais quietos, falar baixo. Modular a voz.

As formas de comunicação humana não ficam restritas às trocas de mensagens verbais. A comunicação não-verbal ocorre quando se utilizam recursos do próprio corpo,

excluindo a vocalização, assim como por simbologias consensualmente aceitas, como, por exemplo, o aviso de “proibido fumar”. O chamado comportamento não-verbal está sempre presente nas relações face a face, existindo ou não intercâmbio verbal. (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999, p. 65)

Citam-se, então, as competências a serem classificadas pelos entrevistados no que se refere à comunicação não-verbal:

1. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo: Segundo Del Prette e Del Prette (1999, p. 72) “a gestualidade se localiza principalmente nos movimentos das mãos, da cabeça, pernas e pés” sendo que nas interações face a face, alguns destes gestos podem estar buscando comunicar algo enquanto outros gestos podem não ter tal intenção. Para Ekman e Friesen (1974, apud DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999, p. 73) os gestos podem ser classificados de quatro formas:

- Os gestos adaptadores consistem na manipulação do próprio corpo a fim de controlar, manejar as emoções e satisfazer necessidades durante o contato social, geralmente são utilizados em ocasiões estressantes, como por exemplo, morder os lábios ou coçar-se demonstrando ansiedade; já os gestos emblemáticos possuem uma compreensão restrita ao grupo ou comunidade, onde ele é utilizado, por exemplo, sinal de concordância (positivo), de vitória (com o “V”), de boa sorte (com a figa) e até mesmo a linguagem de sinais dos surdos mudos; os gestos reguladores tem como objetivo principal controlar a interação, por exemplo, indicar ao interlocutor para que ele fale mais baixo, mais alto ou mais rápido, etc. e, por fim, os gestos ilustradores que são aqueles que acompanham a comunicação verbal, como as mãos distanciadas indicando tamanho. (EKMAN e FRIESEN, 1974, apud DEL PRETTE e DEL PRETTE, 1999, p. 73)

2. Trocar informações por meio de expressões faciais: Para Del Prette e Del Prette (1999, p.71) durante a interação

o rosto se transforma no principal instrumento de comunicação das emoções [...] Ao sentirmos vergonha, raiva, tristeza ou alegria, evidenciamos esses sentimentos em nossas fâces através [...] movimentos de sobrancelhas e olhos, que são sinais percebidos e interpretados nas interações sociais.

3. Manter contato visual ao falar: Para Del Prette e Del Prette (1999, p. 68) “Um olhar pode comunicar diferentes disposições: manter o interlocutor à distância, encorajá-lo a se aproximar, puni-lo, estabelecer cumplicidade, além de muitas outras” servindo de instrumento para captação e transmissão de informações e no dar-se a conhecer. Klüsener (2004) cita “manter contato visual com pessoas durante uma conversa” (KLÜSENER, 2004);
4. Trocar informações pelo toque corporal ou contato físico, por exemplo, apertar as mãos, dar tapinhas nas costas, empurrar, cutucar para chamar a atenção, etc. Este tipo de contato pode vir a ser importante em ambientes com alto nível de ruído sonoro;
5. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores exemplificando-se com a cor do uniforme que possa indicar o setor no qual o indivíduo trabalha, ou uma tarefa diferenciada do mesmo naquele contexto;
6. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos: caracterizando e determinando os símbolos que indicarão regras de comportamento;
7. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente;
8. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia): Empatia é a capacidade que todo indivíduo possui de se colocar no lugar do outro, possibilitando assim perceber como o outro está percebendo determinada situação.

Segundo Del Prette e Del Prette (1999, p. 38) “Problemas de processamento de estímulos sociais do ambiente” e aqui enfatizamos as relações comunicativas, podem

culminar com o surgimento de “problemas geradores de dificuldades interpessoais” e neste ponto, focamos as dificuldades destas relações em ambientes de trabalho. Os problemas que os autores citam são:

‘demora no processamento e na discriminação dos estímulos sociais presentes na interação, ou seja, uma latência excessiva que pode levar à emissão de comportamentos não mais pertinentes para o momento, quando novos sinais presentes já exigem outras respostas’, ‘inabilidade de decodificar os sinais verbais ou não verbais emitidos pelo interlocutor, por déficits de atenção, levando a comportamentos diferentes dos requeridos para a situação’, ‘decodificação mediada por estereótipos, ocasionando comportamentos sociais inadequados’, ‘falha na avaliação das alternativas disponíveis para responder conforme as demandas da situação, o que pode levar a comportamentos excessivos, como, por exemplo, o indivíduo apresentar explicações muito acima da capacidade de compreensão do interlocutor’ e ‘erros de percepção, gerando interpretações equivocadas dos sinais verbais e não verbais emitidos pelo outro e respostas baseadas nessas interpretações; tais erros, além de confundirem o interlocutor, quando frequentes, podem gerar esquivas sociais’.

Segundo Chris Argyris (apud BARTOLOMÉ, 1986) há nas organizações a negação de sentimentos e manobras de pessoas dessas organizações para evitar situações onde as emoções poderiam entrar em jogo, e para acalmar as situações onde emoções profundas tenham sido expressas.

Segundo Del Prette e Del Prette (1999, p. 31)

O modelo da percepção social, desenvolvido por Argyle (1967/1994), privilegia a análise do processamento cognitivo inicial envolvido na habilidade de perceber e decodificar o ambiente social. Dito de outra maneira, refere-se à capacidade do indivíduo para ‘ler’ o contexto social em que se encontra, discriminando qual e como deve ser o próprio comportamento (verbal ou não-verbal) e se este deve ocorrer ou não. A falha na leitura e na decodificação das mensagens verbais e não-verbais do interlocutor e das normas e valores presentes no contexto social, que aceitam certos comportamentos e rejeitam outros, pode trazer dificuldades interpessoais e mesmo impedir o desdobramento de seqüências interativas que facilitariam uma melhor compreensão das demandas sociais.

O que se procura destacar destas afirmações é a crescente valorização dos aspectos emocionais do trabalhador. A satisfação deste em seu ambiente laboral é muito mais do que os aspectos físicos de seu posto de trabalho, como a iluminação e a temperatura, ou físicas do indivíduo, como o estresse, é também uma questão de compreensão de que cada trabalhador é um dos geradores do “clima do trabalho”, do “clima entre o pessoal da empresa” porque cada

vez mais se trabalha de forma cooperativa, transmite-se e recebe-se sinais, necessita-se de operadores pensantes que tenham atitude e perfis tão adaptativos, quanto as situações que o trabalho impõe.

A constante mudança no mercado de trabalho é acompanhada por uma também constante exigência interna de ‘dever estar’ acompanhando o processo. São então as exigências internas.

Mas há ainda as exigências entre os pares. Segundo Codo (1993)

Por mais alienado que seja o trabalho, por mais antipáticos que sejam estas ou aquelas pessoas, sempre a carga afetiva despejada entre as escrivatinhas ou as bancadas é grande: sedução ou intriga, afeto ou picardia, fôfoca ou solidariedade, carinho ou demagogia, sorriso ou polidez. Não se trata de um mero acidente cultural, estamos falando nem mais nem menos da sobrevivência.

Todas estas questões, se não forem consideradas com a devida importância por aqueles que realmente movem a organização, podem causar distorções, que por sua vez poderão gerar grandes falhas na comunicação organizacional.

Questões relacionadas à lingüística como, por exemplo, sintaxe das palavras, léxico, morfológico, semântico e fonológico foram descartados.

3.3 DESCRIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o intuito de embasar teoricamente o desenvolvimento desta pesquisa, um dos procedimentos técnicos utilizados foi a pesquisa bibliográfica, efetuando-se um levantamento da literatura disponível em bibliotecas, livros, revistas especializadas em ergonomia e comunicação e pela Internet em bases de dados nacionais e internacionais como: o banco de teses e dissertações da CAPES; o Lilacs; o Scielo (Scientific Electronic Library Online);

Human Factor (The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society); o Google Scholar (scholar.google.com); o Ergonet entre outros, em busca de um panorama das questões relacionadas aos temas: “competências”, “comunicação”, e, finalmente, “competências comunicativas”. Após esta pesquisa bibliográfica, percebeu-se como grande desafio captar, a partir do que se sabe sobre competências comunicativas e a partir dos estudos em torno deste tema, os comportamentos que são percebidos como atributos⁴⁰ de pessoas comunicativamente competentes.

Os levantamentos bibliográficos aqui efetuados, embasando o tratamento prático da pesquisa de campo, bem como as entrevistas com os supervisores e administradores da empresa, caracterizam a pesquisa, sob o ponto de vista de seus objetivos, como pesquisa descritiva, pois a coleta de dados, a aplicação de questionário e a observação sistemática aqui efetuada são características deste tipo de pesquisa. (SILVA e MENEZES, 2000, p. 21).

⁴⁰ O termo “atributo” aqui aplicado denomina um “aspecto, qualitativo ou quantitativo, que distingue um integrante de um conjunto observado”. (HOUAISS, 2001)

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente todas as respostas dos questionários aplicados nos funcionários da Empresa UMA, foram transferidas para a planilha eletrônica Excel versão 2003, todavia, após uma pesquisa mais aprofundada de ferramentas aplicadas a pesquisas sociais, encontrou-se a ferramenta da Lead Technologies, Inc. chamada de SPSS 13.0 for Windows, de 2004, que proporciona uma maior facilidade no cruzamento entre as diversas variáveis de pesquisa levando em consideração a ocorrência dos fenômenos. Desta forma, percebeu-se necessário o recadastramento dos resultados das pesquisas, no referido programa adaptando-os a sua lógica de análise e cruzamento de dados.

Todos os questionários e suas tabulações gerais encontram-se nos apêndices. Os questionários de “Nível 1” nos apêndices 9, 10 e 11 e os questionários de “Nível 2” que foram tabulados individualmente (por setor) obtiveram os resultados apresentados no apêndice 12.

Observou-se os resultados a partir da tabulação geral dos mesmos, a fim de criar uma tabela (tabela 7) de importâncias e freqüências de exigência das competências listadas de acordo com seu tipo de expressão: oral, escrita ou não-verbal.

Para a elaboração desta tabela, considerou-se:

1. A “Parte III” do instrumento, aplicado no “nível 1” e referente à importância das competências comunicativas listadas. Estes dados foram acrescentados à tabela somando-se as percentagens dedicadas às lacunas “importante” e “essencial”, procurando aproximar os graus que classifiquem a competência como relevante;
2. A “Parte IV” do instrumento, aplicado no “nível 1” e referente à freqüência de exigência das competências comunicativas listadas. Estes dados foram acrescentados à tabela somando-se as percentagens dedicadas às lacunas “pelo

menos uma vez ao dia” e “pelo menos uma vez por semana”, procurando aproximar os graus que classifiquem a competência com alto índice de exigência em seu ambiente de trabalho;

3. A “Parte V” do instrumento, aplicado no “nível 2” e referente à importância ou não das competências comunicativas listadas no ambiente de trabalho de seus subordinados. Estes dados foram acrescentados à tabela em sua totalidade, já que a resposta foi ou “é importante” ou “não é importante”;

TABELA 7 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Níveis 1 e 2 de todos os Setores.

Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil.			
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 2) Foi considerado o grau importante.
COMUNICAÇÃO ESCRITA			
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	70,3%	55,5%	75,0%
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	75,9%	63,0%	75,0%
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	65,4%	40,8%	100,0%
4. Ter uma leitura ágil.	72,2%	64,2%	75,0%
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	90,6%	73,1%	87,5%
6. Escrever em outros idiomas.	18,0%	3,8%	0%
7. Ler em outros idiomas.	26,5%	1,9%	12,5%
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	43,4%	24,5%	62,5%
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	64,8%	36,0%	87,5%
COMUNICAÇÃO ORAL			
10. Compartilhar verbalmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	96,3%	92,6%	100,0%
11. Orientar verbalmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	88,9%	79,6%	87,5%

Continuação...

Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil.			
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	40,4%	40,8%	37,5%
13. Expressar emoções verbalmente como raiva, indignação, alegria.	37,3%	51,8%	37,5%
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	96,3%	85,2%	100,0%
15. Justificar verbalmente ações e decisões tomadas no trabalho.	92,6%	79,3%	62,5%
16. Fazer fôcas.	02,0%	14,9%	0%
17. Falar gírias.	04,8%	18,9%	0%
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	90,6%	83,3%	100,0%
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	98,0%	94,4%	100,0%
20. Falar em público.	48,1%	33,4%	75,0%
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	72,5%	55,6%	75,0%
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	94,2%	64,8%	100,0%
23. Impor opiniões.	86,2%	60,4%	37,5%
24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	67,3%	75,9%	75,0%
25. Saber dizer “Não”.	90,0%	75,9%	50,0%
26. Descrever situações.	67,9%	61,1%	75,0%
27. Elogiar colegas de trabalho.	94,1%	79,2%	100,0%
28. Incentivar colegas de trabalho.	96,2%	81,5%	100,0%
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	94,3%	84,9%	87,5%
30. Responder com rapidez.	81,4%	90,6%	50,0%
31. Falar formalmente com as pessoas.	90,7%	86,8%	87,5%
32. Obter atenção quando fala.	92,4%	92,6%	87,5%
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	96,2%	79,6%	75,0%
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	88,6%	59,3%	100,0%
35. Liderar equipes.	83,0%	41,5%	100,0%
36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	84,9%	47,1%	75,0%
37. Dar retorno das informações recebidas (feedback).	79,2%	75,4%	87,5%
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	46,1%	11,7%	0%
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	52,9%	33,9%	50,0%
40. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa.	80,4%	79,7%	62,5%
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	89,6%	86,5%	100,0%
42. Fazer perguntas.	88,5%	88,9%	87,5%
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	67,3%	64,8%	87,5%

Continuação...

Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil.			
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	82,7%	66,0%	62,5%
45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	54,9%	57,7%	75,0%
46. Explicar termos difíceis ao falar.	71,7%	64,2%	62,5%
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	92,5%	78,4%	87,5%
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	83,0%	81,6%	100,0%
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL			
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	33,9%	37,0%	25,0%
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	37,8%	26,0%	12,5%
51. Manter contato visual ao falar.	79,6%	70,4%	87,5%
52. Trocar informações pelo toque corporal.	13,4%	14,9%	12,5%
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	29,6%	38,9%	75,0%
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	44,5%	22,3%	75,0%
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	70,4%	69,8%	87,5%
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	76,0%	74,1%	75,0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Ao observar a tabela acima percebe-se, primeiramente, uma certa consistência entre as respostas, apontando as competências que têm destaque na empresa.

No que se refere às competências comunicativas verbais escritas verificou-se que:

Poucos entrevistados consideram importante ou essencial a competência comunicativa referente ao domínio de outros idiomas. Percebeu-se ao observar o comportamento dos indivíduos em seus postos de trabalho e, pela aplicação da primeira parte do instrumento que este fato acontece por alguns motivos específicos, que são: as atribuições dos cargos não exigem o conhecimento em outros idiomas já que muitos trabalhadores não têm um mínimo de contato com uma língua estrangeira e, principalmente, a aspiração dos

trabalhadores, ou seja, indivíduos que estão conectados ao mundo globalizado e que têm a intenção de crescer profissionalmente, pensam que esta competência é importante para este crescimento profissional.

Outra questão importante é que muito embora, tenham sido julgadas importantes ou até essenciais, as orientações por escrito são pouco utilizadas no dia-a-dia da empresa. Existe um fluxo de orientações por escrito dos setores de planejamento para os de execução, porém, no sentido contrário, não existe a cultura do feedback por escrito, o que ocorre de forma não sistematizada, de forma oral, por meio de conversas entre os responsáveis pelos setores de produção com o setor de desenvolvimento e com o PCP.

A comunicação escrita existe como meio de transmissão de instruções e de detalhes de execução de tarefas, porém, é a comunicação oral, ou por intermédio de modelos e protótipos, demonstrando ser o meio de maior eficácia entre o setor de desenvolvimento/PCP com o setor de costura.

Apesar da forma escrita não ser o meio de comunicação mais utilizado entre o setor de desenvolvimento/PCP e os de execução, a leitura ágil foi julgada muito relevante por todos os envolvidos. O aprimoramento das fichas de ordens de serviço e de explicitação técnica neste caso, virá a contribuir com o incremento da produtividade dos diversos setores.

O instrumento apontou que existe uma consciência coletiva da necessidade do aprimoramento da comunicação escrita comprovada, por meio da ferramenta de pesquisa. Ao verificar-se com as chefias imediatas (entrevista) e com os próprios funcionários a frequência com que se faz necessária esta modalidades de comunicação. Esta forma de comunicação é muito menos relevante, segundo os percentuais apurados, do que a comunicação oral.

Praticamente todas as habilidades de comunicação oral são consideradas importantes e confirmadas pelas chefias e pela análise da frequência em que ocorrem.

A comunicação não-verbal, em geral, não apresentou relevância nos meios onde foi

aplicada a pesquisa, observando-se tanto a baixa importância atribuída pelos entrevistados, como pela frequência em que ocorrem. As exceções foram as habilidades de se “manter contato visual ao falar” (item 51 da tabela 7), “manter a atenção aos sinais visuais do ambiente” (item 55 da tabela 7) e “saber se colocar no lugar do outro” (item 56 da tabela 7). Isto ocorre pela falta de percepção dos trabalhadores em relação ao próprio trabalho, ou seja, por mais que eles tenham códigos e se comuniquem em demasia, por meio da comunicação não-verbal, não existe a consciência deste fenômeno.

Os cruzamentos entre os resultados das diversas etapas do FICCAT (três escritas e uma oral) geram centenas de composições e de possibilidades de análises, então houve a necessidade de se estabelecer uma estratégia para que se analise, mais detalhadamente, o instrumento e as informações que ele pode revelar.

Este fato é reforçado por algumas exceções nos resultados no que diz respeito à consistência das respostas obtidas, que levaram à necessidade de um estudo individualizado das respostas por setor. A análise individual mostrou-se importante, principalmente, ao se observar que algumas competências eram consideradas com alto grau de importância, para alguns setores e com baixo grau de importância, para outros, precisando ser levado em consideração questões como os meios disponíveis para as interações.

Optou-se então, pela análise por setor com o intuito de identificar: se o questionário teve bom entendimento por parte dos entrevistados e captar os porquês dos resultados obtidos, de acordo com o perfil do setor e dos meios disponíveis de comunicação que, muitas vezes, são diferentes para cada um dos setores.

Neste sentido, três setores foram selecionados de acordo com o número de entrevistados, já que alguns setores possuem poucos indivíduos e não serviria para uma generalização dos dados.

Os setores selecionados foram: Desenvolvimento, Costura e Talharia.

4.1 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: DESENVOLVIMENTO

Este setor é composto por 100% dos entrevistados do gênero feminino, onde 28,6% têm de 28 a 33 anos de idade, 57,1% entre 22 e 27 anos e 14,3% entre 16 e 21 anos. Além de ser um setor onde o nível de graduação é o mais elevado chegando a 57,2%. Este setor respondeu o questionário em aproximadamente 35 minutos. O tempo começou a ser contado a partir do término da leitura dos itens e devidos esclarecimentos das dúvidas.

Competências Comunicativas Verbais Escritas: No que se refere às competências comunicativas verbais escritas, percebeu-se que seis das nove competências listadas obtiveram altos graus de relevância, frequência de exigência e ainda a indicação pelo encarregado do setor. São elas:

TABELA 8 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 1.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	100,0%	85,7%
Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	100,0%	85,7%
Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	71,5%	57,1%
Ter uma leitura ágil.	85,7%	71,4%
Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem).	71,4%	42,9%
Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	100,0%	71,4%

Fonte: Pesquisadora (2005).

No entanto, três competências foram consideradas relevantes para os entrevistados de “Nível 1” e consideradas como “não importante” pelo “Nível 2”. Segue referente a estas competências:

TABELA 9 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Escrever em outro idioma	57,2%	0%
Ler em outro idioma	57,2%	0%
Interpretação de textos	71,5%	42,9%

Fonte: Pesquisadora (2005).

As tabelas resultantes das informações obtidas com referência ao questionário de frequências com que estas competências são exigidas efetivamente no ambiente de trabalho, apresentam contradições já que as competências: “escrever em outro idioma” considerada importante pelo “Nível 1”, indicou 83,3% dos mesmos entrevistados, considerando que tais competências nunca são exigidas no ambiente de trabalho. Este grau aumenta para a competência “ler em outro idioma” já que 100% afirmam que esta competência nunca é exigida.

No entanto, ao associar estas informações com os fluxos de comunicação observados na primeira parte da aplicação do instrumento e já descritos anteriormente, percebeu-se que o setor de desenvolvimento, se comunica diretamente com o diretor geral da empresa, que por sua vez tem se posicionado cada vez mais no mercado externo (exportações). Acredita-se que a importância indicada pelos entrevistados para as competências “ler e escrever em outro idioma”, pode estar se referindo ao interesse dos mesmos em seu crescimento profissional associado à percepção da necessidade, em um futuro próximo desta competência.

Todavia, a competência de “interpretação de textos”, realmente é exigida em suas

atividades diárias, principalmente, as interpretações das informações provenientes das “fichas técnicas”, desenvolvidas entre elas mesmas, mas que já serve de meio de comunicação para as costureiras piloto, por exemplo, além das ordens de serviço que circulam com a descrição das tarefas. Tal competência, no entanto, não foi considerada como importante para o “Nível 2”.

Competências Comunicativas Verbais Oraís: No que se refere às competências comunicativas verbais orais entre as trinta e nove (39) habilidades listadas, trinta (30) habilidades foram consideradas relevantes nos três (3) questionários aplicados, destacando-se três (3) que obtiveram os maiores graus de relevância ou frequência de exigência, que são:

TABELA 10 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 1.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Ouvir com atenção (prestar atenção)	100,0%	100,0%
Demonstrar credibilidade	85,8%	100,0%
Fazer perguntas	85,8%	100,0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Estes dados mostram a importância dada pelos trabalhadores de “Nível 1”, quanto à recepção de informações sobre suas atividades a serem executadas. O indivíduo precisa ouvir com atenção, questionar eventuais dúvidas e demonstrar credibilidade nos seus questionamentos, bem como na compreensão das tarefas recebidas.

Quanto às competências consideradas irrelevantes, duas (2) foram indicadas (por este e por todos os outros setores), que são: fazer fofoca e falar gírias. E sete (7) competências apresentaram importâncias diferentes, seja na percepção do “Nível 1”, do “Nível 2” ou na frequência de exigência no ambiente de trabalho percebida pelo “Nível 1”, são elas:

TABELA 11 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Verbaís Oraís 2.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Conversar sobre questões particulares	42,9%	57,2%
Falar em público	71,4%	42,9%
Impor opiniões	85,8%	71,4%
Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias e opiniões	85,8%	57,1%
Dar retorno das informações recebidas (<i>feedback</i>)	50,0%	66,7%
Saber se comunicar em outros idiomas	85,7%	42,9%
Saber se impor (demonstrar poder)	85,7%	42,9%

Fonte: Pesquisadora (2005).

A competência de “conversar sobre questões particulares” foi percebida como importante pelo encarregado. Já os funcionários de “Nível 1” ficaram divididos em relação a sua importância, mas 57,2% afirmam que tal competência é exigida em seu ambiente de trabalho, de uma vez ao dia até uma vez por semana. Este fato demonstra a importância dada às relações interpessoais do trabalho pelos entrevistados. Há a necessidade de laços mais profundos para os trabalhadores sem que seja, simplesmente, diálogos a respeito de suas tarefas e atividades, por isto, a necessidade de saber conversar sobre questões particulares.

A competência de “falar em público” é considerada importante pelo “Nível 2” e 71,4% dos indivíduos do “Nível 1” também a consideraram relevantes. No entanto, 42,9% afirmam que esta não é exigida no ambiente de trabalho. Falar em público é uma competência que os entrevistados precisam estar preparados, para que um dia aconteça já que, percebe-se nas empresas, alguns profissionais ganhando destaque e dando palestras sobre suas atividades e criatividade de solução, para seus colegas de trabalho. Este fato desperta atenção para tal competência mesmo que ela não seja exigida momentaneamente.

A competência, “impor opiniões”, demonstra que os trabalhadores de “Nível 1”

querem fazer parte do sistema e percebem suas opiniões como importantes, desejando que as mesmas sejam levadas aos altos níveis de gerência. A falta de cultura do feedback, comprovada pelo índice dos que consideram tal competência importante ou essencial, fez com que o “Nível 2” não percebesse a importância da competência “impor opiniões”, mesmo que o feedback seja uma competência teoricamente exigida dentro da empresa, ela acontece muito pouco. O alto grau de frequência de exigência indicado pelo “Nível 1” para esta competência, acaba sendo relacionado às relações interpessoais existentes entre os trabalhadores do mesmo nível, ou seja à comunicação lateral.

“Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões” é uma competência que também não foi considerada importante pelo “Nível 2”. Já 85,8% do “Nível 1” discorda considerando-a de importante a essencial, e 57,2% deste mesmo nível afirma que ela se apresenta pelo menos uma vez ao dia ou uma vez por semana. Esta competência e seus resultados, vêm a complementar a competência e as observações descritas na competência anterior.

“Dar retorno das informações recebidas (*feedback*)” é considerado importante pelo “Nível 2”. Já 50% dos questionários válidos do “Nível 1” desconsideram esta competência. Esta questão vem a demonstrar claramente o disparate referente ao feedback da Empresa UMA. O “Nível 2” tem uma cultura de que o *feedback* é importante, mas acaba por não incentivar esta cultura com seus subordinados. Mesmo com alta exigência do feedback no trabalho, o “Nível 2” não recebe o *feedback* do “Nível 1” e este, quando o faz, acaba fazendo-o superficialmente.

“Saber se comunicar em outro idioma” não é considerado importante pelo “Nível 2”. Já o “Nível 1”, 85,7% consideram esta competência de importante a essencial. Este fato repete a competência referente à segunda língua na comunicação escrita, já tendo sido comentado anteriormente e tratando-se de um reflexo da empresa como um todo. Mesmo que não seja

exigida tal competência, há uma necessidade do “Nível 1” de estar participando do crescimento e expansão da empresa, em busca também, de seu crescimento profissional.

E, por fim, “saber se impor” também não é considerado importante para o “Nível 2”, mas 85,7% dos entrevistados consideram esta competência de importante a essencial. No entanto, ficam divididos quanto a sua frequência de exigência no ambiente de trabalho. Esta competência reforça as análises feitas até o momento, demonstrando a relação que existe entre o ideal e o existente. Entre “o que eu quero para minha carreira”, “como eu quero que sejam as relações na empresa onde trabalho” e “o que realmente acontece por aqui”. Existe uma percepção de que as informações dos trabalhadores de todos os setores do “Nível 1” são subutilizadas, já que os meios para que ocorra o *feedback* é precário e esta cultura é pouco estimulada.

Competências Comunicativas Não-Verbais: No que se refere às competências comunicativas não-verbais entre as oito (8) competências listadas: quatro (4) foram consideradas relevantes nos três (3) questionários aplicados, que são:

TABELA 12 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO- VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Manter contato visual ao falar	71,5%	71,4%
Dar informações por meio de ilustrações ou desenhos	71,4%	71,4%
Manter atenção aos sinais visuais do ambiente	57,1%	85,7%
Saber se colocar no lugar do outro (Empatia)	85,8%	85,7%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Tais competências determinam uma percepção mais detalhista que estes trabalhadores têm de suas funções e das interações que participam em seu ambiente de trabalho. Os entrevistados reforçam a importância da competência “prestar atenção” por meio das competências não-verbais: “manter contato visual ao falar” e “manter atenção aos sinais visuais do ambiente”. Já a competência “Dar informações por meio de ilustrações ou desenhos” está relacionada com a função exercida por eles, que precisam preencher uma ficha denominada “ficha técnica” com desenhos que apresentem os detalhes das peças a serem industrializadas, como, por exemplo, os bolsos e o zíper de uma calça.

Quanto às competências consideradas irrelevantes, duas foram indicadas:

TABELA 13 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar informações por meio de movimentos corporais	14,3%	28,6%
Trocar informações pelo toque corporal	0%	28,6%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Este fato é apresentado em função de que os trabalhadores do setor de Desenvolvimento têm atividades bastante individualizadas, cujas interações são predominantemente orais e escritas. Interações de toque ocorrem entre humano-artefato.

Já duas competências apresentaram importâncias diferentes, seja na percepção do “Nível 1”, do “Nível 2” ou na frequência de ocorrência determinada pelo “Nível 1”, são elas:

TABELA 14 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Desenvolvimento. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 3.

SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO-VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar informações por meio de movimentos faciais	57,1%	42,9%
Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores	71,5%	28,6%

Fonte: Pesquisadora (2005).

A competência “Trocar Informações por meio de Movimentos Faciais” não foi percebida como importante pelo “Nível 2”, já os funcionários de “Nível 1” ficaram divididos em relação a sua frequência onde, 42,9% afirmam, existir uma baixa exigência da ocorrência desta competência, sendo que, 57,1 % afirmam que tal competência é importante ou essencial. Fazem parte do setor de Desenvolvimento, já abordado anteriormente, além de modelistas, estilistas, etc., as costureiras de peças pilotos, ou seja, o barulho das máquinas de costura é alto, então a comunicação não-verbal, neste sentido, torna-se importante para por exemplo, responderem questões positiva ou negativamente.

A sutileza da comunicação não-verbal, muitas vezes passa despercebida pelas pessoas. Por este motivo há a necessidade que na aplicação do instrumento, principalmente, quanto às questões não-verbais, desenvolva-se um suporte para compreensão das competências comunicativas listadas com o auxílio da simbologia. Este fato será explicado e comentado adiante.

A habilidade de “Obter Informações por Características Físicas dos outros Trabalhadores” foi percebida como importante pelo “Nível 2”. Os funcionários de “Nível 1” concordam com 71,5% afirmando que tal competência é importante ou essencial, no entanto,

57,1% afirmam que ela nunca é exigida no ambiente de trabalho, onde estão inseridos. Mesmo que tenham consciência da importância em identificar os diferentes setores por meio da uniformização, ou dos crachás dos outros setores, o fluxo de trabalhadores que não pertençam ao setor Desenvolvimento é baixo, portanto, o grau de exigência desta competência também o é.

4.2 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: COSTURA

Este setor é composto por 100% dos entrevistados do gênero feminino, onde 16,7 % têm mais de 40 anos de idade 16,7% de 34 até 39 anos de idade, 16,7% tem de 28 a 33 anos de idade, 16,7% entre 22 e 27 anos e 33,3% entre 16 e 21 anos. Além de ser um setor onde o nível de graduação é misto, obtendo 50% que tem o nível fundamental incompleto ou completo, e 50% possui o ensino médio incompleto, completo ou estão cursando. Este setor respondeu o questionário em, aproximadamente 40 minutos. Tempo contado a partir da explicação de cada competência e esclarecimento de possíveis dúvidas.

Competências Comunicativas Verbais Escritas: No que se refere às competências comunicativas verbais escritas, percebeu-se que quatro (4) das nove (9) competências listadas, foram consideradas relevantes pelos entrevistados de “Nível 1” e “Nível 2”, que foram:

TABELA 15 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbaís Escritas 1.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas	58,4%	33,3%
Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho	58,3%	58,3%
Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior	72,8%	41,7%
Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem)	91,6%	83,3%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Mesmo sendo consideradas como relevantes pelos dois níveis, a maioria dos entrevistados pertencentes ao “Nível 1”, revelou que certas competências apresentam baixa frequência de exigência no ambiente de trabalho. Foram elas: “Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas” e “Descrever as tarefas e atividades de forma organizada”, ou seja, o setor Costura confirma a ausência de cultura “feedback”, como o comprovado de forma geral na Empresa UMA.

Ainda, entre as competências orais escritas, uma delas foi considerada importante para os entrevistados de “Nível 1”, e considerada não importante pelo entrevistado de “Nível 2”, que foi:

TABELA 16 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Ter uma leitura ágil	58,3%	50,0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Considerando que 75% dos entrevistados afirmam que ela é exigida no ambiente de trabalho até “uma vez ao mês”, ou seja, com certa frequência, e conhecendo o funcionamento do sistema neste setor, observa-se que o setor Costura, recebe um material que contém as informações de tarefas para cada uma das peças desenvolvidas. Este material é composto pela ficha técnica e pela peça piloto, ou seja, teoricamente é necessário que o trabalhador deste setor faça uma leitura da ficha técnica, para poder desenvolver sua atividade. Todavia, os trabalhadores do “Nível 2”, sabem que os indivíduos do “Nível 1”, costumam deixar a ficha técnica de lado e focam sua atenção na peça piloto que é interpretada não-verbalmente e, então, produzida.

Uma das nove (9) competências comunicativas verbais escritas foi considerada irrelevante tanto pelo “Nível 1”, quanto pelo “Nível 2”, que foi a “Escrever em outro idioma” e três (3) competências foram consideradas relevantes pelo Nível 1 e irrelevantes pelo Nível 2, estas competências foram:

TABELA 17 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 3.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Escrever em outro idioma	18,2%	13,7%
Ler em outro idioma	33,3%	16,6%
Interpretação de textos	45,5%	45,5%
Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito	41,7%	25,0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Dos entrevistados, 66,7% de “Nível 1”, consideram que a competência “Ler em outro idioma”, nunca é exigida no ambiente de trabalho, no qual estão inseridos. Algumas costureiras afirmam que precisam do conhecimento de outros idiomas como, alemão, para ler manuais das máquinas que utilizam.

Menos da metade dos entrevistados, consideram a competência “Interpretar textos” como importante, mesmo que precisem teoricamente, interpretar os textos da ficha técnica. Sendo que 50% dos entrevistados pertencentes ao “Nível 1”, afirmam que ela nunca é exigida em seu ambiente de trabalho.

Já a competência “Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito”, não é considerada importante ou é considerada “muito pouco importante” por 58,3% dos entrevistados de “Nível 1”, sendo que, 50% dos entrevistados, afirmam que ela nunca é exigida em seu ambiente de trabalho. Estes dados aqui analisados, comprovam também no setor de costura, que existe falta de cultura *feedback*.

Competências Comunicativas Verbais Orais: No que se refere às competências comunicativas verbais orais, entre as trinta e nove (39) competências listadas, obtiveram-se vinte e três (23) que foram consideradas relevantes nos três (3) questionários aplicados,

destacando-se a competência “Ouvir com atenção (prestar atenção)” que obteve os graus máximos de relevância 100% dos entrevistados de “Nível 1” afirmaram que tal competência é exigida diariamente em seu ambiente de trabalho. Já as competências “Liderar equipe” e “Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias e opiniões” foram consideradas relevantes tanto pelo “Nível 1”, quanto pelo “Nível 2”. No entanto, 33,3% do “Nível 1”, afirmam que ambas nunca são exigidas em seu ambiente de trabalho. Este fato mostra que por mais que os trabalhadores percebam a importância destas competências, eles ainda pertencem a uma parte do sistema, onde a tarefa não é construída de forma participativa.

TABELA 18 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Oraís 1.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Ouvir com atenção (prestar atenção)	100,0%	100,0%
Liderar equipe	58,3%	27,3%
Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias e opiniões	83,3%	33,4%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Três (3) competências comunicativas verbais orais foram consideradas irrelevantes pelos dois “Níveis” pesquisados: “Fazer fofocas”, “Falar gírias” e “Saber se comunicar em outra língua”.

TABELA 19 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbaís Oraís 2.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Fazer fôfocas	8,3%	83,3%
Falar gírias	0%	66,7%
Saber se comunicar em outra língua	36,4%	81,8%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Entre as competências consideradas irrelevantes para o “Nível 2” e relevantes para o “Nível 1” encontrou-se:

TABELA 20 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Verbaís Oraís 3.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Conversar sobre questões particulares	63,7%	50,0%
Expressar emoções	83,4%	66,7%
Falar em público	58,3%	50,0%
Convencer outros de uma decisão	60,0%	33,4%
Impor opiniões	83,3%	45,5%
Iniciar, manter e encerrar as conversas.	66,7%	75,0%
Saber dizer “Não”	81,8%	66,7%
Responder com rapidez	66,7%	83,3%
Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem	66,7%	75,0%
Explicar termos difíceis ao falar	33,4%	63,7%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Dentre estas competências citadas acima, destacam-se duas. A primeira delas é a competência, “Convencer outros de uma decisão” que mostram a falta de feedback, neste setor. E a segunda, foi a “Explicar termos difíceis ao falar”. Esta competência foi percebida

como importante ou essencial, por apenas 33,4% dos entrevistados de “Nível 1”, no entanto, demonstram que é freqüentemente exigida no ambiente de trabalho do setor de Costura. Não tendo sido encontrado algum fator que justifique tal fato.

Competências Comunicativas Não-Verbais: No que se refere às competências comunicativas não-verbais entre as oito (8) competências listadas, três (3) foram consideradas relevantes para os “Níveis 1 e 2”, foram elas:

TABELA 21 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO- VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Manter atenção aos sinais visuais do ambiente	58,3%	75,0%
Saber se colocar no lugar do outro (Empatia)	75,0%	66,7%
Trocar informações pelo toque corporal	50,0%	8,3%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Estas informações indicam a alta frequência de exigência da competência referente a “Manter sinais visuais do ambiente”. Esta competência acaba se tornando bastante importante e exigida no ambiente de trabalho em função do barulho das máquinas. Desta forma, com a grande quantidade de ruídos neste setor a comunicação não-verbal torna-se muito requisitada.

A competência “Trocar informações pelo toque corporal”, não é exigida neste setor, já que os indivíduos ficam em suas máquinas de costura distantes dos companheiros de trabalho, no entanto, esta competência é considerada importante pelos trabalhadores de “Nível 1” deste setor.

Quanto às competências comunicativas não-verbais, consideradas irrelevantes tanto pelo “Nível 1” quanto pelo “Nível 2”, apenas uma foi indicada, que foi:

TABELA 22 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO-VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar informações por meio de movimentos faciais	27,3%	25,0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Este fato se dá, por tal tipo de comunicação acontecer automaticamente nas relações interpessoais.

Entre as competências consideradas relevantes para o “Nível 2” e irrelevantes para os indivíduos do “Nível 1”, estão:

TABELA 23 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 3.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO-VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar informações por meio de movimentos corporais	36,4%	58,3%
Obter informações por característica físicas dos outros trabalhadores	33,3%	66,7%
Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos	41,7%	33,3%

Fonte: Pesquisadora (2005).

Dentre as competências comunicativas não-verbais desconsideradas pelo “Nível 2” e consideradas relevantes para o “Nível 1”, apenas uma se fez presente, que foi a competência “Manter contato visual ao falar” conforme mostra tabela que segue:

TABELA 24 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Costura. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 4.

SETOR DE COSTURA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃOVERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Manter contato visual ao falar	83,3%	41,7%

Fonte: Pesquisadora (2005).

4.3 PONTOS RELEVANTES ENCONTRADOS NO SETOR: TALHAÇÃO OU TALHARIA

Este setor é composto por 62,5% dos entrevistados, do gênero feminino e 37,5% do gênero masculino, 37,5% têm acima de 40 anos de idade, 50% de 34 até 39 anos e 12,5% entre 22 e 27 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 75% têm o fundamental incompleto, 12,5% têm o fundamental concluído e 12,5% tem graduação incompleta. O tempo utilizado para responder este questionário foi de 75 minutos, aproximadamente. Este tempo começou a ser contado a partir do término da explicação por parte da pesquisadora, referente à abordagem de cada uma das competências.

Competências Comunicativas Verbais Escritas: No que se refere às competências comunicativas verbais escritas, percebeu-se que sete (7) das nove (9) competências listadas obtiveram os graus de relevância, de frequência de exigência e de percepção como “importantes” pelo “Nível 2” de forma coerente, sendo cinco (5) competências consideradas relevantes e três (3) irrelevantes, conforme mostra a tabela a seguir. Lembra-se que a percentagem de questões perdidas, ou seja, questões que os entrevistados deixaram em branco, foi destacada nas tabelas referentes a este setor. Em busca de demonstrar o grau de dificuldade na aplicação do instrumento neste setor, mesmos que os procedimentos tenham sido, os mesmos utilizados em todos os outros setores:

TABELA 25 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbaís Escritas 1.

SETOR DE TALHARIA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desenvolvimento do trabalho	100,0% 0% - perdidos	50,0% 0% - perdidos
Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior	50,0% 0% - perdidos	50,0% 0% - perdidos
Ter uma leitura ágil	87,5% 0% - perdidos	71,4% 12,5% - perdidos
Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem)	85,8% 12,5% - perdidos	66,7% 25,0% - perdidos
Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas	75,0% 0% - perdidos	62,5% 0% - perdidos
Escrever em outro idioma	14,3% 12,5% - perdidos	0% 0% - perdidos
Ler em outro idioma	12,5% 0% - perdidos	0%

Fonte: Pesquisadora (2005).

As duas últimas competências citadas na tabela acima “Escrever em outro idioma” e “Ler em outro idioma” obtiveram, cada uma delas 100% de respostas assinaladas a alternativa “nunca”, para a frequência de exigência de tais competências.

Duas competências foram consideradas irrelevantes para o “Nível 2” e importantes ou essenciais para o “Nível 1”, são elas:

TABELA 26 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Escritas 2.

SETOR DE TALHARIA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ESCRITAS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Interpretação de textos	50,0% 0% - perdidos	0% 50,0% - perdidos
Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito	87,5% 0% - perdidos	50,0% 50,0% - perdidos

Fonte: Pesquisadora (2005).

Competências Comunicativas Verbais Orais: No que se refere às competências comunicativas verbais orais, entre as trinta e nove (39) competências listadas, obtiveram-se: trinta e quatro (34) competências consideradas relevantes para ambos os níveis, no qual o instrumento foi aplicado e duas (2) competências consideradas irrelevantes, foram elas:

TABELA 27 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Verbais Orais 1.

SETOR DE TALHARIA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS VERBAIS ORAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Fazer fôfoca	0% 12,5% - perdidos	12,5% 0% - perdidos
Falar Gírias	12,5% 12,5% - perdidos	14,3% 12,5% - perdidos

Fonte: Pesquisadora (2005).

Competências Comunicativas Não-Verbais: No que se refere às competências comunicativas não-verbais, entre as oito (8) competências listadas obtiveram-se: quatro (4) que foram consideradas relevantes e quatro (4) irrelevante, são elas:

TABELA 28 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 1.

SETOR DE TALHARIA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO-VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Manter contato visual ao falar	75,0% 0% - perdidos	87,5% 0% - perdidos
Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos	62,5% 0% - perdidos	25,0% 0% - perdidos
Manter atenção aos sinais visuais do ambiente	87,5% 0% - perdidos	85,7% 12,5% - perdidos
Saber se colocar no lugar do outro (empatia)	75,0% 0% - perdidos	100,0% 0% - perdidos

Fonte: Pesquisadora (2005).

TABELA 29 - Grau de Importância e Frequência de Exigência das “Competências Comunicativas” no Ambiente de Trabalho de um Sistema Industrial Têxtil. Setor Talharia. Nível 1. Competências Comunicativas Não-Verbais 2.

SETOR DE TALHARIA		
COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS NÃO-VERBAIS	PERCENTAGEM GERAL DE IMPORTÂNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados os graus importante e essencial.	PERCENTAGEM GERAL DE FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA (NÍVEL 1) Foram considerados como alto grau de frequência as opções: “pelo menos 1 x ao dia” e “pelo menos 1x por semana”.
Trocar informações por meio de movimentos corporais	12,5% 0% - perdidos	25,0% 0% - perdidos
Trocar informações por meio de movimentos faciais	25,0% 0% - perdidos	37,5% 0% - perdidos
Trocar informações pelo toque corporal	0% 12,5% - perdidos	25,0% 0% - perdidos
Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores	50,0% 0% - perdidos	87,5% 0% - perdidos

Fonte: Pesquisadora (2005).

As informações obtidas neste setor, não destoam, das obtidas nos outros setores pesquisados, o que mostra informações coerentes em relação à falta de cultura de *feedback*, que parece ser um problema na empresa como um todo. O que surpreendeu neste setor foi a quantidade de questões perdidas. Este fato justifica a análise especial com a quantidade referente a esta perda.

5 CONCLUSÕES

Analisar o sucesso de uma empresa, tomando como base apenas seu lucro, não garante a sustentabilidade de sucesso no futuro. Há a necessidade de sintonia e sinergia entre os diversos atores e elementos dos sistemas produtivos, tais como: funcionários, encarregados, pesquisadores de mercado, responsáveis pelo controle de qualidade, responsáveis pela inovação tecnológica, entre outros.

A visão predominante, de que os trabalhadores integrantes das corporações são considerados recursos humanos meramente instrumentais e passivos no aspecto da interação com o sistema como um todo, passa lentamente, a ser substituída pela concepção da valorização dos talentos intraempreendedores, onde o valor individual de cada trabalhador integrante e a possibilidade de cada um deles empreender em seu posto de trabalho é enaltecido e motivado a engajar-se com uma visão ampla e privilegiada do todo, numa forma totalmente contrária aos princípios que prevaleciam na revolução industrial, onde a visão dos operários limitava-se a suas ações.

No entanto, ainda hoje permanece uma visão antiquada de que os funcionários de baixo escalão, pouco têm a acrescentar, esquecendo que são eles que estão na linha de produção e bem mais próximos de qualquer problema que o sistema possa ter.

Este fator foi comprovado pelo instrumento desenvolvido nesta pesquisa, o FICCAT, ao observar na análise de dados, a pouca importância dada ao *feedback* ascendente, ou seja que parte do “Nível 1” em direção ao “Nível 2”.

De qualquer forma, o instrumento de identificação de competências comunicativas, vem a contribuir neste aspecto, fazendo com que a empresa tome conhecimento das necessidades e possibilidades comunicativas de seus funcionários. O FICCAT acaba por

demonstrar a **realidade** do ambiente de trabalho ao questionar a freqüência de exigência de determinadas competências comunicativas neste ambiente, bem como demonstra a **expectativa** do trabalhador, quanto ao que considera ideal para o fluxo informacional no processo, ao qual está inserido. Esta expectativa proveniente do “Nível 1”, acaba sendo demonstrada pelo instrumento, ao questionar este nível quanto ao grau de importância que ele atribui às competências comunicativas.

A partir das análises dos dados efetuados, concluiu-se que o instrumento como apresentado aqui, é válido para identificar competências comunicativas se aplicado com indivíduos que possuam um nível de escolaridade razoável, ou seja, preferencialmente com o ensino fundamental completo.

Já para a aplicação em ambientes de trabalho, cujo nível de escolaridade for inferior ao sugerido, aconselha-se a aplicação do instrumento com o auxílio de ferramentas que usem a comunicação não-verbal, como símbolos que mostrem gravuras, que indiquem as competências, ou dinâmicas e entrevistas individuais fazendo com que o entrevistado identifique tal comportamento em seu ambiente de trabalho, ou não. Segundo Iida (1997, p. 194) “as instruções verbais podem ser vantajosamente substituídas por símbolos, que podem ser de leitura mais fácil e rápida”.

Conclui-se também que o instrumento, deve permanecer em sua íntegra, salvo pequenas alterações que serão indicadas na seqüência, já que, mesmo que competências como: ler em outro idioma, por exemplo, não seja relevante na maioria dos setores onde o instrumento foi aplicado. O resultado poderá ser diferente se o mesmo for aplicado em um setor administrativo.

As alterações no instrumento sugeridas são principalmente quanto à composição das frases, em busca de uma melhor compreensão por parte do entrevistado.

A competência verbal oral “fazer fofoca”, pode ser excluída do questionário, já que o

termo “fofoca” já induz o entrevistado a considerar tal competência como negativa e errada, fazendo com que o mesmo não responda adequadamente a realidade do que se sabe que acontece em ambientes de trabalho. Já a competência “falar gíria” deve ser substituída por “Expressar vocabulário específico ao cargo”.

Ainda entre as competências comunicativas verbais orais sugere-se que o item “Impor opiniões” seja substituído por “Opinar sobre as informações de trabalho recebidas”. Esta sugestão se dá por dois motivos: 1. “impor” é uma palavra muito forte, que acaba sendo associada com atitudes frias e grosseiras, o que acaba repelindo e induzindo o entrevistado e 2. Os entrevistados de “Nível 1”, acabam associando esta competência com a relação de poder criada entre eles, o que não é o objetivo nesta pesquisa.

Conclui-se ainda que o item “*listening*” foi erroneamente traduzido para “Ouvir com atenção. Prestar Atenção” não diminuindo a importância de ambas as competências em sua individualidade. Deve-se então, acrescer ao instrumento a competência “Saber ouvir”, que traduz ao pé da letra o termo bem conhecido na literatura internacional e remete a uma competência a parte.

No mais, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, já que se conseguiu listar as competências comunicativas relevantes no ambiente de trabalho industrial têxtil, sendo que tais competências podem ser generalizadas para outros setores e empresas mesmo que, ao aplicar o instrumento, possa se obter graus diferentes de importância e de frequência de exigência em função das atividades, funções, cargos e ramos que os trabalhadores entrevistados e a própria empresa atuem.

Este estudo serve de base teórica e prática para futuros estudos que serão sugeridos adiante.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Se, de acordo com Montmollin (1970), “as comunicações entre o homem e a ‘máquina’ definem o trabalho”, considera-se de suma importância aprofundar a pesquisa desenvolvida, aplicando-a de forma a verificar se as “competências comunicativas” relevantes em ambientes reais de trabalho, cujas comunicações são feitas face-a-face, são semelhantes às “competências comunicativas” relevantes nas interações que se dão por meio de ambientes virtuais, onde há a necessidade de meios eletrônicos, como mediadores nas interações.

Outra aplicação que pode dar continuidade a esta pesquisa, é o desenvolvimento de um novo instrumento que identifique a **presença** de tais competências comunicativas nos trabalhadores entrevistados, bem como a percepção, por parte de seus colegas de trabalho quanto a veracidade destes fatos. Com este novo instrumento em mãos, poder-se-á acessar informações úteis na aplicação de uma Análise Ergonômica do Trabalho, a AET.

Neste estudo verificou-se quais são as competências comunicativas importantes em ambiente de trabalho e em um próximo estudo poder-se-á concluir se o trabalhador “x”, possui tal competência e a partir desta contestação saber-se-á como agir com ele, em sua individualidade, facilitando o caminho de obtenção de informações deste entrevistado e então, colaborar com a AET em suas entrevistas individuais referentes as verbalizações para coleta de informações do trabalho.

O objetivo principal da ergonomia é a adaptação do trabalho ao homem, por este motivo, percebe-se que a comunicação humana é fundamental por três razões:

1. “a atividade não pode ser reduzida ao que é manifesto e observável” (VERGARA, 1997), demonstrando que as verbalizações e demais observações utilizadas na AET, necessitam de mais ferramentas disponíveis para colaborar no acesso ao maior número de informações possível, sobre a atividade em busca da

maximização da eficácia dos resultados obtidos por esta análise;

2. “as observações são sempre limitadas segundo sua duração” (VERGARA, 1997) fazendo com que a comunicação das informações tácitas do indivíduo, ao serem verbalizadas, venham a complementar as observações por fim;
3. “as conseqüências do trabalho não são, necessariamente, aparentes” (VERGARA, 1997), neste sentido, quanto mais ferramentas se puder desenvolver a fim de conseguir captar as possibilidades de cada indivíduo, maior a possibilidade de se motivar estas capacidades aumentando o bem-estar deste, em seu ambiente de trabalho, maximizando os resultados para a empresa e facilitando a aplicação de uma AET, por exemplo.

Estas observações, então, justificam a continuidade desta pesquisa. De modo a acrescentar os estudos sobre competências comunicativas que se encontram em estado inicial no Brasil, bem como a reforçar a aplicabilidade da comunicação na área de estudos ergonômicos.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.
- BACHMAN, L. F. **A habilidade comunicativa de linguagem. (Communicative language ability)** *Linguagem & Ensino*, v. 6, n. 1, p. 77-128, 2003. The University of California at Los Angeles Traduzido por Niura Maria Fontana Universidade de Caxias do Sul.
- _____. Communicative language ability. In: _____. **Fundamental considerations in language testing**. Oxford: Oxford University Press, 1990. Tradução de Niura Maria Fontana e revisão de Isabel Maria Paese Pressanto, professoras do Departamento de Letras da Universidade de Caxias do Sul. Publicação autorizada pelo Autor e pela Editora. Disponível em: <http://rle.ucpel.tche.br/v6n1/F_bachaman.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2005.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- BARTOLOMÉ, Fernando. **Os Executivos como seres humanos..** São Paulo: Coleção Harvard de Administração, n. 11, p. 65-83, 1986.
- BAUDOIN, J.M. A Competência e a Questão da Atividade: rumo a uma nova conceituação didática da formação. In: DOLZ, J; OLLAGNIER, E. e cols (Org). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 151-167.
- BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolingüística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – EPS) – UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.
- BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BRONCKART, J. P.; DOLZ, J. A Noção de competência: qual é a sua pertinência para o estudo da aprendizagem das ações de linguagem. In: DOLZ, J; OLLAGNIER, E. e cols (Org). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 29-44.
- CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1970. 384p
- CODO, W. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (BR). Parecer CNE/CEB n. 16 de 26 de novembro de 1999. Diretrizes curriculares para Educação Profissional de Nível Técnico. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1999.

_____. Parecer CNE/CP n. 29/2002 nº 3 de 18 de dezembro de 2002. Diretrizes curriculares para Educação Profissional de Nível Técnico. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne/pdf/cp29.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DE ABREU, Aline França Ph. D. **Noções básicas sobre comportamento humano em organizações**. Florianópolis: Núcleo de Estudos em inovação, Gestão e Tecnologia da Informação – IGT, 1999.

DEL PRETTE, Z.A.P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Petrópolis, RJ. Vozes. 1999.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P. **Psicologia das relações interpessoais**. Vivências para o trabalho em grupo. 2ª Edição. Petrópolis, RJ. Vozes. 2001.

DELUIZ, Neise. Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica. **Boletim Técnico do SENAC**, 20 (1): 14-25 jan./abr., 1994.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania**. Educ. Soc. [online], v. 18, n. 60, p. 51-63, dez., 1997. Disponível em: World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000300004&Ing=pt&nrm=iso>. ISSN 0101-7330>. Acesso em: 20 mar. 2005.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS. Versão 1.0. Instituto Antonio Houaiss. Objetiva, 2001.

DOLZ, J & OLLAGNIER, E. A Noção de Competência: necessidade ou moda pedagógica. In: DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. e cols (Org.). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 9-23.

DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. e cols (Org.). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DRUCKER, Peter F. et al. **A organização do futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. reimp. São Paulo: Futura, 2000.

DURRIVE, L. Uma ação de formação no ambiente carcerário: um exemplo de abordagem das competências por meio da ergologia. In: DOLZ, J; OLLAGNIER, E e cols (Org.). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 173-186.

DUTRA, S. D.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.

EPSTEIN, I. **O signo**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1990.

FARIA A., Nogueira de; SUASSUNA, Nei. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Introdução às ciências da cognição**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GILSDORF, J.W. Organizational Rules on communicating: how employees are – and are not – learning the ropes. **The Journal of Business Communicating**. Califórnia, v. 5, n. 2, (29), p. 173, abril, 1998.

GUÉRIN, F; LAVILLE, A; DANIELLOU, F ; DURAFFOURG, J ; KERGUELEN, A. **Compreender o Trabalho para transformá-lo**. A prática da ergonomia. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda. 2001.

IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. 4ª Impressão. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

INFANTE, Ulisses. **Textos**: leituras e escritas: literatura, língua e redação. São Paulo: Scipione, 2000. (v.1)

JOHNSON, B. Honors Project. 2003. **Communication Competence in the Workplace**. Disponível em: <<http://www.ag.ksu.edu/honorsprogram/johnson.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2005.

JUNG, C. G. **O Homem e seus símbolos**. 11. ed. Tradução Maria Lúcia Pinho. Londres: Aldus Book Limited, 1964. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

KLÜSENER, C.S. **Características Comportamentais de Pessoas Socialmente Competentes no Trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis, 2004.

KLÜSENER, C.S. **A Prevalência das Competências Comunicativas na Qualificação de pessoas Socialmente Competentes em Grupos de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto10-03.html>>. Acesso em: 14 jul. 2004.

KOBAYASHI, R. M.; LEITE, M. M. J. Formação de competências administrativas do técnico de enfermagem. **Rev. Latino-am Enfermagem**, 11(3):269, mai./jun., 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean, **Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEAL, Elinaldo Quirino. **Apostila disponibilizada pelo professor para download**. 2003. Disponível em: <http://di.asper.com.br/profs/ce-elinaldo/Apostila8_Comunicacao_como_Instrumento_de_Motivacao.doc>. Acesso em: 07 mar. 2005.

MAGNANI, Marcio. **Identificação de Fatores Críticos de Sucesso para Formulação de Estratégias que minimizem a perda de Competência Organizacional de um Centro de P&D Agropecuário**. Florianópolis, 2004. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção no Programa de Pós Graduação em (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MANFREDI, Silvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas**. *Educ. Soc.* [online], v. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1998, [citado 26 Novembro 2003]. Disponível em: World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0101-73301998000300002&Ing=pt&nrm=iso> ISSN 0101-7330.

MARKERT, W. **Novas Competências no mundo do trabalho e suas contribuições para a formação do trabalhador**. 23ª Reunião Anual da ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Set. 2000, Grupo de trabalho n. 9 – Trabalho e Educação. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/23/textos/0905t.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2004.

McCROSKY, James. **Communication competence**. 1984. Disponível em: <http://www.jamescmcroskey.com/publications/bookchapters/006_1984.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2004.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração, conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MEGHNAGI, Saul. **A Competência Profissional como tema de pesquisa**. Educ. Soc. [online], v. 19, n. 64, p. 50-86, set. 1998. Disponível em: World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0101-7330199800030003&Ing=pt&nrm=iso>. ISSN 0101-7330. Acesso em: 15 jan. 2005.

MENDES, I. A. C. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: um Desafio a ser enfrentado. **Rev. Latino-am Enfermagem**, 12(2):221-7, mar./abr., 2004.

MENDES, I. A. C. **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: um Desafio a ser enfrentado**. Rev. Latino-am Enfermagem, 12(2):221-7, mar./abr., 2004.

MONTMOLLIN, M. de. **A Ergonomia**. Instituto Piaget. Lisboa / 1990.

MORAES, A. de; MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia: conceitos e aplicações**. 2ª edição ampliada. 2AB Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ / 2000.

MORAES, A. de. **A Ergonomia e a minimização do ruído comunicacional no Trabalho**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXII Congresso de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro – RJ / 1999. Disponível em: <<http://www.ergonet.com.br/download/ergonomia-ruido.pdf>>. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/xxii-ci/gt18/18m08.pdf>>. Acesso em: set. 2004.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Certificação de competências profissionais - glossário de termos técnicos**. 1. ed. Brasília: OIT, 2002. 40p. ISBN: 92-2-813090-3

OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. 6. ed. Oxford University Print, New York, 2000.

PENTEADO, José Roberto W. **A Técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

PERRENOUD, P. **As Novas Competências para Ensinar**. Trad.: Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre/RS. Artes Médicas Sul. 2000.

_____. De uma metáfora a outra: transferir ou mobilizar conhecimentos. In: DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. e cols (Org). **O enigma da competência em educação**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 47-61.

RAINSBURY, E.; HODGES, D.; BURCHEL, N.; LAY, M. **Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions.** Asia Pacific Journal of Cooperative Education, 3(2), 8-18, Nova Zelândia, 2002. Disponível em: <http://www.apjce.org/volume_3/volume_3_2_8_18.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RUBIN & RUBIN. 1985. Disponível em: <www.cios.org/getfile/RubinV11.n101TimBarchers>. Acesso em: 20 fev. 2005.

SALAS, L.W.C., **Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias, aplicado a los puestos de dirección em la universidad publica costarricense.** Universidad de Costa Rica, v. 3, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://revista.iimec.ucr.ac.cr/articulos/1-2003/archivos/apuntes.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2004.

SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco. **Manual de análise ergonômica do trabalho.** 2. ed. Curitiba: Genesis, 1997.

SCHWARTZ, David J. **Use o poder de sua mente.** São Paulo: IBRASA, 1994.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educ. Soc.** [online], v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998, [citado 08 Dezembro 2004]. Disponível em: World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0101-7330.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização de aprendizagem.** 8. ed. Tradução OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118p.

SILVA, M. J. P. **A comunicação além das palavras.** São Paulo, abr. 1999. Disponível em: <<http://www.abreflor.com.br/pesqcomunicacaoalem.html1999>>. Acesso em: 02 set. 2003.

SOLIO; Marlene Branca; BALDISSERA, Rudimar. In: **Conexão – comunicação e cultura.** Universidade de Caxias do Sul, v. 1, n. 1, 2002. Caxias do Sul (RS): Educs, p. 163-176, 2002.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGARA, W. R. H. Análise da Atividade: a extração do conhecimento. **Psicol. Reflex. Crit.** Porto Alegre, v. 10, n. 1, 1997.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged.** Springfield: G. & C. Merriam, 1982.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Parte I - Instrumento de Atributos da Competência Social no Trabalho – IACS

<p>Os comportamentos listados abaixo descrevem qualidades de uma pessoa socialmente competente no trabalho.</p> <p>ASSINALE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ ATRIBUI PARA CADA ITEM.</p>	Não é importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
1. Controlar a impulsividade para responder.				
2. Saber ouvir os colegas no trabalho.				
3. Ser pontual.				
4. Falar com tonalidade de voz agradável.				
5. Explicar termos difíceis ao falar.				
6. Aceitar críticas dos colegas.				
7. Ser cordial.				
8. Colocar-se no lugar dos colegas para entender determinada situação.				
9. Ser solidário com os colegas no trabalho.				
10. Compartilhar informações necessárias para desempenho dos colegas no trabalho.				
11. Ser considerado pelos colegas fonte de conhecimento e experiência.				
12. Compartilhar assuntos pessoais com os colegas de trabalho.				
13. Estabelecer relações de amizade no ambiente de trabalho.				
14. Demonstrar estar contente com a realização de suas tarefas no trabalho.				
15. Demonstrar flexibilidade para aceitar as mudanças no ambiente de trabalho.				
16. Trabalhar em equipe.				
17. Elogiar o trabalho dos colegas.				
18. Confiar na capacidade de trabalho dos colegas.				
19. Ser bem quisto (querido) pelos colegas de trabalho.				
20. Demonstrar organização nas tarefas do trabalho.				
21. Admitir os próprios erros e defeitos.				
22. Demonstrar disponibilidade para aprender.				
23. Demonstrar habilidade de planejar e empreender projetos.				

Continuação...

<p>Os comportamentos listados abaixo descrevem qualidades de uma pessoa socialmente competente no trabalho.</p> <p>ASSINALE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ ATRIBUI PARA CADA ITEM.</p>	Não é importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
24. Demonstrar serenidade e equilíbrio para tratar com as pessoas.				
25. Demonstrar estar satisfeito com o trabalho que realiza.				
26. Conquistar a confiança dos colegas por sua atuação.				
27. Incentivar os colegas de trabalho.				
28. Ser paciente com os colegas no trabalho.				
29. Buscar atingir objetivos propostos pela empresa.				
30. Demonstrar persistência para atingir objetivos profissionais.				
31. Priorizar objetivos comuns do grupo de trabalho em função de objetivos pessoais.				
32. Ser prestativo.				
33. Respeitar as diferenças entre os colegas (raça, religião, política).				
34. Ser escolhido para liderar grupos de trabalho.				
35. Respeitar as limitações profissionais de seus colegas.				
36. Tomar decisões relevantes para o andamento das tarefas no trabalho.				
37. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.				
38. Demonstrar fluência em outro (ou outros) idiomas.				
39. Demonstrar ser cuidadoso com o meio-ambiente.				
40. Coordenar atividades em grupos de trabalho.				
41. Delegar tarefas.				
42. Atuar como mediador de conflitos no trabalho.				
43. Cumprir normas e regras estabelecidas.				
44. Demonstrar otimismo.				
45. Demonstrar habilidade para agregar pessoas em ações, idéias ou projetos..				
46. Ajudar as pessoas a controlar suas emoções.				
47. Conseguir discordar do grupo.				
48. Manter contato visual com as pessoas durante uma conversa.				

Apêndice 2 - Meio de Comunicação – UTI



U.T.I.

Este artigo está **CANCELANDO**.
Preparar, colocar na máquina,
abrir, costurar, limpar e
devolver **URGENTE!**

*Se não der tempo, é...
Obrigado.

P.C.P



Apêndice 3 - Modelo de "Ordem de Corte"

Pedido de Exportação: Prioridade.: 1[] 2[] 3[]

Reservação: _____

Realização: _____

ART	DESCRICAO	CAT/PAG	TAM	ETI	Q.NEC	Q.PRO	F01	F02	F03
32-B	CAMISETA M/C 932 PRE		M		550				
32-B	CAMISETA M/C 932 PRE		G		550				
ROVEITAMENTOS						1100			

OD	MALHA	LFR/CFR	Qb	MD	LAR	PRE	USA	FOL	FOL	P E S O
01	M/M PRETO 100% ALGODAO	/	10	0	090					202,96
21	RIBANA PRETA 9.000 A.J.	/	4	0	078					5,88

R	COD	Uni	Uni	DESCRICAO DOS INSUMOS	QUANTIDADE
R	MAT	Comp	Con		TOTAL
7	018	ML	PC	ETIQ.BOR.32X85 100%ALG. M	1.100
7	019	ML	PC	ETIQ.BOR.32X85 100%ALG. G	1.100

*** NAO BAIXOU POR FALTA DE ESTOQUE ***

DEFESTADOR: _____ DIF. TONALIDADE DIREITO/AVESDO [] SIM

OPERADOR CORTE: _____ CONFERENTE: _____ DATA: ____/____/____

SA AMOSTRA? SIM [] NAO [X]

[]

	ENTRADA	SAIDA	ENTRADA
CP-	____/____-____	: ____ : ____	ALMX.- ____/____-____
AL-	____/____-____	: ____ : ____	CAD.- ____/____-____

OTE: _____ GRAMATURA: _____

Apêndice 4 - Instrumento Proposto – Parte I

PARTE I – <u>Levantamento do Perfil da Empresa</u>	
Os itens listados abaixo, referem-se às observações consideradas relevantes, proveniente da conversa prévia à aplicação do instrumento, objetivando conhecer e entender as relações comunicativas existentes entre os diversos atores do ambiente de trabalho onde o instrumento será aplicando.	
1.1 – Meios disponíveis de comunicação para troca de informações entre atores do mesmo setor e entre os setores.	
1.2 – Tipos de informações trocadas entre atores do mesmo setor e entre os setores.	
1.3 – Organograma da Empresa e Fluxo da Produção.	

Apêndice 5 - Instrumento Proposto – Parte II

PARTE II – <u>Levantamento Populacional e Inter-relacional</u>	
Este levantamento tem como objetivo conhecer as características do entrevistado, de sua atuação na empresa e das interações que participa.	
2.1 – Setor de atividade:	
2.2 – Tempo de serviço:	<p>2.2.1 – Nesta função:</p> <p>a. () de 3 meses até 1 ano</p> <p>b. () mais de 1 ano</p> <p>c. () mais de 2 anos</p> <p>d. () mais de 3 anos</p> <p>e. () mais de 5 anos</p> <p>f. () mais de 10 anos</p> <p>2.2.2 – Nesta empresa:</p> <p>a. () de 3 meses até 1 ano</p> <p>b. () mais de 1 ano</p> <p>c. () mais de 2 anos</p> <p>d. () mais de 3 anos</p> <p>e. () mais de 5 anos</p> <p>f. () mais de 10 anos</p>
2.3 – Faixa etária:	<p>a. () de 16 até 21 anos</p> <p>b. () de 22 até 27 anos</p> <p>c. () de 28 até 33 anos</p> <p>d. () de 34 até 39 anos</p> <p>e. () Mais de 40 anos</p>
2.4 – Gênero:	<p>a. () Feminino</p> <p>b. () Masculino</p>
2.5 – Escolaridade:	<p>a. () Fundamental (antigo 1º Grau)</p> <p>b. Incompleto.</p> <p>c. () Fundamental (antigo 1º Grau)</p> <p>d. Cursando.</p> <p>e. () Fundamental (antigo 1º Grau)</p> <p>f. Concluída.</p> <p>g. () Ensino Médio (antigo 2º Grau)</p> <p>h. Incompleto.</p> <p>i. () Ensino Médio (antigo 2º Grau)</p> <p>j. Cursando.</p> <p>k. () Ensino Médio (antigo 2º Grau)</p> <p>l. Concluída.</p> <p>m. () Graduação Incompleta.</p> <p>n. () Graduação Cursando.</p> <p>o. () Graduação Concluída.</p> <p>p. () Pós-Graduação Incompleta.</p> <p>q. () Pós-Graduação Cursando.</p> <p>r. () Pós-Graduação Concluída.</p>

Apêndice 6 - Instrumento Proposto – Parte III

PARTE III – <u>IMPORTÂNCIA</u> – Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho.					
<i>Os itens listados abaixo, referem-se às habilidades consideradas relevantes para que a comunicação seja eficaz, ou não, na empresa.</i>					
<p>1. OUÇA A AFIRMAÇÃO ATENTAMENTE, ACOMPANHE A LEITURA COM SEU QUESTIONÁRIO E</p> <p>2. ASSINALE NO QUADRO À DIREITA A RESPECTIVA IMPORTÂNCIA QUE CADA ITEM TEM EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.</p>					
COMUNICAÇÃO ESCRITA	Não tem importância	Muito pouca importância	Pouca importância	Importante	Essencial
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	1	2	3	4	5
4. Ter uma leitura ágil.	1	2	3	4	5
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	1	2	3	4	5
6. Escrever em outros idiomas.	1	2	3	4	5
7. Ler em outros idiomas.	1	2	3	4	5
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	1	2	3	4	5
COMUNICAÇÃO ORAL					
10. Compartilhar oralmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5

Continuação...

11. Orientar oralmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	1	2	3	4	5
13. Expressar emoções oralmente como raiva, indignação, alegria.	1	2	3	4	5
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	1	2	3	4	5
15. Justificar oralmente ações e decisões tomadas no trabalho.	1	2	3	4	5
16. Fazer fofocas.	1	2	3	4	5
17. Falar gírias.	1	2	3	4	5
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	1	2	3	4	5
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	1	2	3	4	5
20. Falar em público.	1	2	3	4	5
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	1	2	3	4	5
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	1	2	3	4	5
23. Impor opiniões.	1	2	3	4	5
24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	1	2	3	4	5
25. Saber dizer “Não”.	1	2	3	4	5
26. Descrever situações.	1	2	3	4	5
27. Elogiar colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
28. Incentivar colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	1	2	3	4	5
30. Responder com rapidez.	1	2	3	4	5
31. Falar formalmente com as pessoas.	1	2	3	4	5
32. Obter atenção quando fala.	1	2	3	4	5
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	1	2	3	4	5
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	1	2	3	4	5
35. Liderar equipes.	1	2	3	4	5
36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	1	2	3	4	5
37. Dar retorno das informações recebidas (feedback).	1	2	3	4	5
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	1	2	3	4	5
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	1	2	3	4	5
40. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa.	1	2	3	4	5
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	1	2	3	4	5
42. Fazer perguntas.	1	2	3	4	5
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	1	2	3	4	5
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	1	2	3	4	5

Continuação...

45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	1	2	3	4	5
46. Explicar termos difíceis ao falar.	1	2	3	4	5
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	1	2	3	4	5
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	1	2	3	4	5
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL					
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	1	2	3	4	5
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	1	2	3	4	5
51. Manter contato visual ao falar.	1	2	3	4	5
52. Trocar informações pelo toque corporal.	1	2	3	4	5
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	1	2	3	4	5
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	1	2	3	4	5
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	1	2	3	4	5
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	1	2	3	4	5

Apêndice 7 - Instrumento Proposto – Parte IV

<p style="text-align: center;">PARTE IV – Frequência. <u>Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho.</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Os itens listados abaixo, referem-se a comportamentos considerados relevantes para que a comunicação seja eficaz, ou não, na empresa.</i></p> <p style="text-align: center;">ASSINALE NO QUADRO À DIREITA A RESPECTIVA <u>FREQÜÊNCIA</u> QUE CADA ITEM SE APRESENTA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.</p>					
COMUNICAÇÃO ESCRITA	Pelo menos uma vez ao dia	Pelo menos uma vez por semana	Pelo menos uma vez ao mês	Pelo menos uma vez ao ano	Nunca
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	1	2	3	4	5
4. Ter uma leitura ágil.	1	2	3	4	5
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	1	2	3	4	5
6. Escrever em outros idiomas.	1	2	3	4	5
7. Ler em outros idiomas.	1	2	3	4	5
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	1	2	3	4	5

Continuação...

COMUNICAÇÃO ORAL					
10. Compartilhar verbalmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
11. Orientar verbalmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	1	2	3	4	5
13. Expressar emoções verbalmente como raiva, indignação, alegria.	1	2	3	4	5
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	1	2	3	4	5
15. Justificar verbalmente ações e decisões tomadas no trabalho.	1	2	3	4	5
16. Fazer fofocas.	1	2	3	4	5
17. Falar gírias.	1	2	3	4	5
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	1	2	3	4	5
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	1	2	3	4	5
20. Falar em público.	1	2	3	4	5
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	1	2	3	4	5
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	1	2	3	4	5
23. Impor opiniões.	1	2	3	4	5
24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	1	2	3	4	5
25. Saber dizer “Não”.	1	2	3	4	5
26. Descrever situações.	1	2	3	4	5
27. Elogiar colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
28. Incentivar colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	1	2	3	4	5
30. Responder com rapidez.	1	2	3	4	5
31. Falar formalmente com as pessoas.	1	2	3	4	5
32. Obter atenção quando fala.	1	2	3	4	5
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	1	2	3	4	5
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	1	2	3	4	5
35. Liderar equipes.	1	2	3	4	5
36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	1	2	3	4	5
37. Dar retorno das informações recebidas (feedback).	1	2	3	4	5
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	1	2	3	4	5
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	1	2	3	4	5

Continuação...

40. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa.	1	2	3	4	5
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	1	2	3	4	5
42. Fazer perguntas.	1	2	3	4	5
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	1	2	3	4	5
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	1	2	3	4	5
45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	1	2	3	4	5
46. Explicar termos difíceis ao falar.	1	2	3	4	5
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	1	2	3	4	5
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	1	2	3	4	5
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL					
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	1	2	3	4	5
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	1	2	3	4	5
51. Manter contato visual ao falar.	1	2	3	4	5
52. Trocar informações pelo toque corporal.	1	2	3	4	5
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	1	2	3	4	5
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	1	2	3	4	5
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	1	2	3	4	5
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	1	2	3	4	5

Apêndice 8 - Instrumento Proposto – Parte V

<p style="text-align: center;">PARTE V – Meta – Avaliação. Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho.</p>	
<p style="text-align: center;"><i>Assinale com um “x” os itens que você considera <u>importantes</u> a serem demonstrados pelos trabalhadores do setor que você coordena, para que haja uma comunicação eficaz.</i></p>	
<p>COMUNICAÇÃO ESCRITA</p>	
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	
4. Ter uma leitura ágil.	
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	
6. Escrever em outros idiomas.	
7. Ler em outros idiomas.	
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	
<p>COMUNICAÇÃO ORAL</p>	
10. Compartilhar verbalmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	
11. Orientar verbalmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	
13. Expressar emoções verbalmente como raiva, indignação, alegria.	
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	
15. Justificar verbalmente ações e decisões tomadas no trabalho.	
16. Fazer fofocas.	
17. Falar gírias.	
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	
20. Falar em público.	
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	
23. Impor opiniões.	

Continuação...

24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	
25. Saber dizer “Não”.	
26. Descrever situações.	
27. Elogiar colegas de trabalho.	
28. Incentivar colegas de trabalho.	
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	
30. Responder com rapidez.	
31. Falar formalmente com as pessoas.	
32. Obter atenção quando fala.	
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	
35. Liderar equipes.	
36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	
37. Dar retorno das informações recebidas (feedback).	
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	
40. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa.	
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	
42. Fazer perguntas.	
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	
45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	
46. Explicar termos difíceis ao falar.	
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL	
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	
51. Manter contato visual ao falar.	
52. Trocar informações pelo toque corporal.	
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	

Apêndice 9 - Instrumento Proposto – Resultados Gerais Obtidos – IMPORTÂNCIA - Nível 1

PARTE III – <u>Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho.</u>					
<i>Os itens listados abaixo, referem-se às habilidades consideradas relevantes para que a comunicação seja eficaz, ou não, na empresa.</i>					
3. OUÇA A AFIRMAÇÃO ATENTAMENTE, ACOMPANHE A LEITURA COM SEU QUESTIONÁRIO E					
4. ASSINALE NO QUADRO À DIREITA A RESPECTIVA IMPORTÂNCIA QUE CADA ITEM TEM EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.					
COMUNICAÇÃO ESCRITA	Não tem importância	Muito pouca importância	Pouca importância	Importante	Essencial
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	1,9%	11,1%	16,7%	44,4%	25,9%
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	1,9%	7,4%	14,8%	44,4%	31,5%
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	5,8%	13,5%	15,4%	38,5%	26,9%
4. Ter uma leitura ágil.	1,9%	11,1%	14,8%	27,8%	44,4%
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	0%	1,9%	7,5%	41,5%	49,1%
6. Escrever em outros idiomas.	58,0%	10,0%	14,0%	14,0%	4,0%
7. Ler em outros idiomas.	50,9%	11,3%	11,3%	20,8%	5,7%
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	22,6%	22,6%	11,3%	22,6%	20,8%
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	11,1%	5,6%	18,5%	37,0%	27,8%

Continuação....

COMUNICAÇÃO ORAL					
10. Compartilhar oralmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	0%	0%	3,7%	31,5%	64,8%
11. Orientar oralmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	0%	5,6%	5,6%	38,9%	50,0%
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	21,2%	15,4%	23,1%	32,7%	7,7%
13. Expressar emoções oralmente como raiva, indignação, alegria.	19,6%	19,6%	23,5%	31,4%	5,9%
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	0%	0%	3,7%	29,6%	66,7%
15. Justificar oralmente ações e decisões tomadas no trabalho.	1,9%	1,9%	3,7%	46,3%	46,3%
16. Fazer fofocas.	92,0%	6,0%	0%	2,0%	0%
17. Falar gírias.	71,4%	16,7%	7,1%	2,4%	2,4%
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	0%	1,9%	7,5%	43,4%	47,2%
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	0%	1,9%	0%	28,8%	69,2%
20. Falar em público.	11,5%	5,8%	34,6%	32,7%	15,4%
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	5,9%	3,9%	17,6%	49,0%	23,5%
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	0%	5,8%	0%	57,7%	36,5%
23. Impor opiniões.	5,9%	0%	7,8%	62,7%	23,5%
24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	9,6%	3,8%	19,2%	53,8%	13,5%
25. Saber dizer “Não”.	4,0%	0%	6,0%	42,0%	13,5%
26. Descrever situações.	1,9%	7,5%	22,6%	45,3%	22,6%
27. Elogiar colegas de trabalho.	0%	0%	5,9%	58,8%	35,3%
28. Incentivar colegas de trabalho.	1,9%	0%	1,9%	54,7%	41,5%
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	1,9%	0%	3,8%	46,2%	48,1%
30. Responder com rapidez.	0%	3,7%	14,8%	44,4%	37,0%
31. Falar formalmente com as pessoas.	1,9%	1,9%	5,6%	61,1%	29,6%
32. Obter atenção quando fala.	1,9%	0%	5,7%	52,8%	39,6%
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	1,9%	0%	1,9%	56,6%	39,6%
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	1,9%	5,7%	3,8%	50,9%	37,7%
35. Liderar equipes.	7,5%	1,9%	7,5%	47,2%	35,8%

Continuação....

36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	3,8%	1,9%	9,4%	56,6%	28,3%
37. Dar retorno das informações recebidas (feedback).	1,9%	5,7%	13,2%	56,6%	22,6%
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	17,3%	7,7%	28,8%	34,6%	11,5%
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	9,8%	7,8%	29,4%	33,3%	19,6%
40. Reconhecer quando outros não entendem determinada mensagem em uma conversa.	2,0%	2,0%	15,7%	56,9%	23,5%
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	2,1%	4,2%	4,2%	60,4%	29,2%
42. Fazer perguntas.	5,8%	1,9%	3,8%	57,7%	30,8%
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	7,7%	3,8%	21,2%	50,0%	17,3%
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	1,9%	3,8%	11,5%	48,1%	34,6%
45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	7,8%	0%	37,3%	37,3%	17,6%
46. Explicar termos difíceis ao falar.	1,9%	7,5%	18,9%	49,1%	22,6%
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	3,8%	1,9%	1,9%	43,4%	49,1%
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	5,7%	3,8%	7,5%	52,8%	30,2%
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL					
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	17,0%	9,4%	39,6%	22,6%	11,3%
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	15,1%	1,9%	45,3%	32,1%	5,7%
51. Manter contato visual ao falar.	3,7%	3,7%	13,0%	38,9%	40,7%
52. Trocar informações pelo toque corporal.	28,8%	21,2%	36,5%	11,5%	1,9%
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	22,2%	13,0%	35,2%	22,2%	7,4%
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	11,1%	13,0%	31,5%	38,9%	5,6%
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	5,6%	7,4%	16,7%	61,1%	9,3%
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	7,4%	1,9%	14,8%	51,9%	24,1%

Apêndice 10 - Instrumento Proposto – Resultados Gerais Obtidos – FREQUÊNCIA DE EXIGÊNCIA - Nível 1

PARTE IV – Frequência. <u>Avaliação da Relevância das Habilidades que compõem a “Competência Comunicativa” no Trabalho.</u>					
<i>Os itens listados abaixo, referem-se a comportamentos considerados relevantes para que a comunicação seja eficaz, ou não, na empresa.</i>					
<i>ASSINALE NO QUADRO À DIREITA A RESPECTIVA FREQUÊNCIA QUE CADA ITEM SE APRESENTA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.</i>					
COMUNICAÇÃO ESCRITA	Pelo menos uma vez ao dia	Pelo menos uma vez por semana	Pelo menos uma vez ao mês	Pelo menos uma vez ao ano	Nunca
1. Dar orientações escritas sobre atividades a serem desenvolvidas.	48,1%	7,4%	9,3%	7,4%	27,8%
2. Trocar mensagens escritas com informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	51,9%	11,1%	5,6%	11,1%	20,4%
3. Comentar soluções por escrito ao encarregado ou superior.	20,4%	20,4%	9,3%	7,4%	42,6%
4. Ter uma leitura ágil.	62,3%	1,9%	9,4%	7,5%	18,9%
5. Descrever as tarefas e atividades de forma organizada (em ordem) e por escrito.	63,5%	9,6%	3,8%	1,9%	21,2%
6. Escrever em outros idiomas.	3,8%	0%	3,8%	9,4%	83,0%
7. Ler em outros idiomas.	1,9%	0%	5,7%	5,7%	86,8%
8. Interpretar textos que informem sobre as tarefas a serem desenvolvidas.	20,4%	4,1%	10,2%	6,1%	59,2%
9. Expressar idéias de forma clara e objetiva por meio de texto escrito.	26,0%	10,0%	6,0%	12,0%	46,0%

Continuação....

COMUNICAÇÃO ORAL					
10. Compartilhar verbalmente informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.	83,3%	9,3%	5,6%	0%	1,9%
11. Orientar verbalmente sobre atividades a serem desenvolvidas.	68,5%	11,1%	11,1%	1,9%	7,4%
12. Conversar sobre questões de sua vida particular.	20,4%	20,4%	9,3%	9,3%	40,7%
13. Expressar emoções verbalmente como raiva, indignação, alegria.	40,7%	11,1%	5,6%	13,0%	29,6%
14. Trocar informações (diálogo) com o encarregado ou superior.	72,2%	13,0%	7,4%	1,9%	5,6%
15. Justificar verbalmente ações e decisões tomadas no trabalho.	62,3%	17,0%	1,9%	9,4%	9,4%
16. Fazer fofocas.	9,3%	5,6%	1,9%	1,9%	81,5%
17. Falar gírias.	15,1%	3,8%	3,8%	5,7%	71,7%
18. Fazer perguntas claras, audíveis e no momento certo.	72,2%	11,1%	3,7%	7,4%	5,6%
19. Ouvir com atenção (Prestar atenção)	94,4%	0%	1,9%	1,9%	1,9%
20. Falar em público.	20,4%	13,0%	13,0%	5,6%	48,1%
21. Convencer outros de uma decisão por meio de explicações detalhadas.	24,1%	31,5%	9,3%	7,4%	27,8%
22. Dar sugestões para melhoria do trabalho.	48,1%	16,7%	16,7%	5,6%	13,0%
23. Impor opiniões.	34,0%	26,4%	15,1%	3,8%	20,8%
24. Iniciar, manter e encerrar as conversas.	57,4%	18,5%	1,9%	7,4%	14,8%
25. Saber dizer “Não”.	50,0%	25,9%	5,6%	1,9%	16,7%
26. Descrever situações.	46,3%	14,8%	13,0%	3,7%	22,2%
27. Elogiar colegas de trabalho.	54,7%	24,5%	15,1%	5,7%	0%
28. Incentivar colegas de trabalho.	63,0%	18,5%	9,3%	7,4%	1,9%
29. Interpretar pedidos de encarregados e superiores.	77,4%	7,5%	5,7%	1,9%	7,5%
30. Responder com rapidez.	75,5%	15,1%	1,9%	3,8%	3,8%
31. Falar formalmente com as pessoas.	75,5%	11,3%	0%	3,8%	9,4%
32. Obter atenção quando fala.	79,6%	13,0%	1,9%	0%	5,6%
33. Detalhar informações aos colegas e superiores.	61,1%	18,5%	3,7%	3,7%	13,0%
34. Saber distribuir tarefas (coordenar grupos).	51,9%	7,4%	7,4%	5,6%	27,8%
35. Liderar equipes.	24,5%	17,0%	5,7%	11,3%	41,5%
36. Convencer na exposição de idéias, planos, estratégias, opiniões.	22,6%	24,5%	7,5%	17,0%	28,3%
37. Dar retorno das informações recebidas (<i>feedback</i>).	67,9%	7,5%	3,8%	9,4%	11,3%
38. Saber se comunicar em outros idiomas.	3,9%	7,8%	5,9%	3,9%	78,4%
39. Saber se impor (Demonstrar poder).	26,4%	7,5%	13,2%	5,7%	47,2%
40. Reconhecer quando outros não entendem	70,4%	9,3%	1,9%	5,6%	13,0%

determinada mensagem em uma conversa.					
41. Demonstrar credibilidade na fala (“Senti firmeza!”).	76,9%	9,6%	3,8%	3,8%	5,8%
42. Fazer perguntas.	79,6%	9,3%	3,7%	3,7%	3,7%
43. Negociar em busca do consenso e harmonia.	44,4%	20,4%	5,6%	1,9%	27,8%
44. Demonstrar valor próprio (Auto promover-se).	58,0%	8,0%	6,0%	4,0%	24,0%
45. Facilitar conversa entre outras pessoas. Atuando como mediador.	36,5%	21,2%	3,8%	7,7%	30,8%
46. Explicar termos difíceis ao falar.	43,4%	20,8%	5,7%	1,9%	28,3%
47. Expressar-se com clareza, coerência e objetividade na língua portuguesa.	70,6%	7,8%	7,8%	5,9%	7,8%
48. Comunicar-se em um tom de voz controlado.	75,5%	6,1%	0%	4,1%	14,3%
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL					
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	22,2%	14,8%	5,6%	3,7%	53,7%
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	13,0%	13,0%	13,0%	7,4%	53,7%
51. Manter contato visual ao falar.	61,1%	9,3%	7,4%	9,3%	13,0%
52. Trocar informações pelo toque corporal.	5,6%	9,3%	5,6%	9,3%	70,4%
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	27,8%	11,1%	9,3%	7,4%	44,4%
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	16,7%	5,6%	13,0%	0%	64,8%
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	67,9%	1,9%	7,5%	7,5%	15,1%
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	68,5%	5,6%	5,6%	1,9%	18,5%

Apêndice 11 - Instrumento Proposto – Resultados Gerais Obtidos – LEVANTAMENTO POPULACIONAL E INTERRELACIONAL - Nível 1

PARTE II – <u>Levantamento Populacional e Inter-relacional.</u>	
Este levantamento tem como objetivo conhecer as características do entrevistado, de sua atuação na empresa e das interações que participa.	
2.1 – Setor de atividade:	
2.2 – Tempo de serviço:	<p>2.2.1 – Nesta função:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. (48,1%) de 3 meses até 1 ano b. (13,0%) mais de 1 ano c. (7,4%) mais de 2 anos d. (14,8%) mais de 3 anos e. (9,3%) mais de 5 anos f. (7,4%) mais de 10 anos <p>2.2.2 – Nesta empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. (53,7%) de 3 meses até 1 ano b. (16,7%) mais de 1 ano c. (9,3%) mais de 2 anos d. (16,7%) mais de 3 anos e. (3,7%) mais de 5 anos f. g. (0%) mais de 10 anos
2.3 – Faixa etária:	<ul style="list-style-type: none"> a. (37,0%) de 16 até 21 anos b. (24,1%) de 22 até 27 anos c. (14,8%) de 28 até 33 anos d. (13,0%) de 34 até 39 anos e. (11,1%) Mais de 40 anos
2.4 – Gênero:	<ul style="list-style-type: none"> a. (51,9%) Feminino b. (48,1%) Masculino
2.5 – Escolaridade:	<ul style="list-style-type: none"> a. (24,0%) Fundamental (antigo 1º Grau) Incompleto. b. (2,0%) Fundamental (antigo 1º Grau) Cursando. c. (14,0%) Fundamental (antigo 1º Grau) Concluída. d. (14,0%) Ensino Médio (antigo 2º Grau) Incompleto. e. (10,0%) Ensino Médio (antigo 2º Grau) Cursando. f. (24,0%) Ensino Médio (antigo 2º Grau) Concluída. g. (2,0%) Graduação Incompleta. h. (8,0%) Graduação Cursando. i. (2,0%) Graduação Concluída. j. (0%) Pós-Graduação Incompleta. k. (0%) Pós-Graduação Cursando. l. (0%) Pós-Graduação Concluída.

Continuação....

COMUNICAÇÃO NAO-VERBAL	
49. Trocar informações por meio de gestos e movimentos do corpo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
50. Trocar informações por meio de expressões faciais.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
51. Manter contato visual ao falar.	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
52. Trocar informações pelo toque corporal.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
53. Obter informações por características físicas dos outros trabalhadores. Ex: cor do uniforme identificando setor no qual trabalha.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54. Dar informações e suporte por meio de ilustrações ou desenhos.	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55. Manter atenção aos sinais visuais do ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56. Saber se colocar no lugar do outro (Empatia).	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Isabele Domingues Schlossmacher

**COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS
EM UM SISTEMA INDUSTRIAL TÊXTIL**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2005