

UNIDADE 2

COMUNICAÇÃO

2.1 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre a comunicação, destacando seu processo, suas funções, seus tipos e suas barreiras nas organizações.

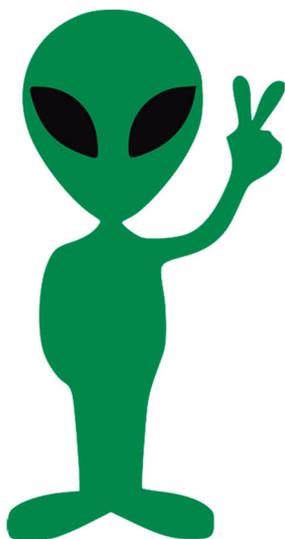
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) aplicar, com clareza, a comunicação, com o intuito de criar um ambiente rico em informações e de comum entendimento;
 - b) averiguar as barreiras que interferem no comportamento informacional;
 - c) descrever as formas de estruturar a comunicação, as quais definem quem pode falar com quem na organização;
 - d) conhecer as inovações tecnológicas na comunicação.
-

2.3 QUEM NÃO SE COMUNICA...

Figura 20 - Comunicação por gestos



Fonte: Pixabay (2014).¹⁴

Um gesto, um olhar, um som, uma carta, um e-mail, uma dança, as redes sociais e o silêncio são formas de comunicação?

Existem muitas definições de comunicação, mas nem sempre essa palavra é utilizada com o mesmo significado ou com implicações idênticas para todos. Por esse motivo, é fundamental conhecer o conceito e o processo de comunicação, bem como seus tipos, suas funções e barreiras para que se construa um ambiente rico em informações e de comum entendimento, seja na vida pessoal, seja na organizacional.

Portanto, leia com atenção o conteúdo apresentado a seguir, para que, ao final, você tenha subsídios para expressar com clareza as suas ideias e, com isso, se comunique de forma eficiente.

Preparado? Vamos lá!

2.4 CONCEITO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Quando você fala, fala e fala sem parar com o colega, você está se comunicando?

¹⁴ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/extraterrestre-gesto-de-paz-vit%C3%B3ria-308429/>.

Depende! Se sua ideia for transmitida e compreendida pela outra pessoa, de forma que tenham construído significados comuns, aí, sim, você estará se comunicando.

2.4.1 Conceito

Barker (2007) diz que a palavra comunicação significa tornar comum, compartilhar, e que, enquanto não se divide uma informação com outra pessoa, não há comunicação.

Wood (2007, p. 13) contrapõe-se a *Barker* (2007) quando afirma que “tudo o que acontece comunica algo. Tudo o que pensamos e dizemos é comunicação”. Assim, é possível entender que, queiram ou não, os indivíduos estão o tempo todo participando de algum processo comunicacional, de forma ativa ou passiva.

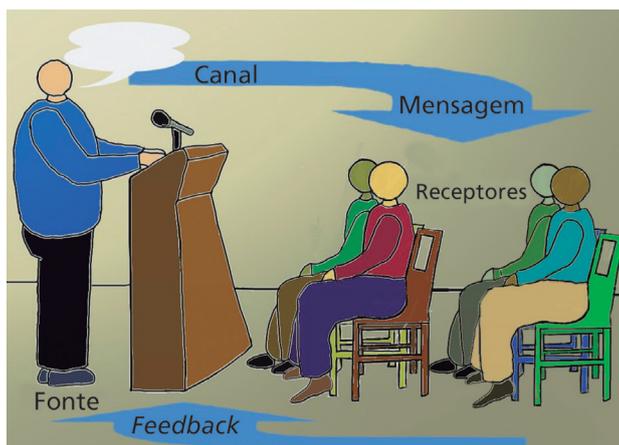
Tomando como base o conceito apresentado por *Robbins, Judge e Sobral* (2010, p. 325), é possível afirmar que a comunicação “precisa incluir a transferência e a compreensão do significado”; para tanto, é fundamental descrever o seu processo.

2.4.2 Processo

Todo processo de comunicação se inicia com um propósito, uma motivação expressa na forma de mensagem (escrita ou falada) e, em conformidade com *Chiavenato* (2010, p. 318), compõe-se de sete etapas:

1. Fonte: é o emissor ou comunicador que inicia a comunicação por meio da codificação de um pensamento. A fonte envia uma mensagem. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor.
2. Codificação: para que a mensagem seja transmitida, ela precisa ser codificada, ou seja, seus símbolos devem ser traduzidos em uma forma que possa ser transmitida adequadamente através do canal escolhido.
3. Canal: é o veículo ou a mídia pela qual a mensagem é encaminhada. O canal é o portador da mensagem e é selecionado pelo emissor. O canal é o meio que existe fora do comunicador e que pode ser percebido por todos.
4. Decodificação: é um processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor. Quando a comunicação é correta, a ideia ou a imagem mental resultante corresponde à ideia ou imagem mental do emissor.
5. Receptor: é o sujeito a quem a mensagem se dirige. É o destino final da comunicação. Pode ser chamado também de destinatário.
6. Retroação: é o elo final do processo de comunicação e faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem, como originalmente pretendida.
7. Ruído: refere-se aos fatores que podem distorcer uma mensagem.

Figura 21 - O processo da comunicação



Fonte: Wikipédia (2009).¹⁵

Dubrin (2003, p. 205) complementa as etapas apontadas por Chiavenato (2010) mencionando que o processo de comunicação exige, também, um elemento chamado “ambiente[,] no qual as mensagens são transmitidas e recebidas”, e assinala que a cultura de uma organização, a confiança e o respeito influenciam diretamente na comunicação.

Para uma melhor compreensão do processo de comunicação, veremos cada etapa, começando pela fonte.

2.4.2.1 Fonte

Figura 22 - Fonte



Fonte: Free Images (20--?).¹⁶

A fonte é de onde parte a comunicação, é a pessoa que tem a informação, a necessidade ou o desejo de passá-la a outro indivíduo. Neste processo, ela corresponde à nascente de mensagens, ou seja, é a iniciadora do ciclo da comunicação, o emissor (STONER; FREEMAN, 1994).

Stoner e Freeman (1994) definem emissor como aquele que transmite a mensagem, o qual deve ser capaz de torná-la compreensível para quem a recebe.

De acordo com Matos (2009, p. 5), o emissor é “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, em dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

¹⁵ Autor: Jason S Wrench. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Transactional_comm_model.jpg.

¹⁶ Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/man-with-a-megaphone-2-1412321>.

Heldman (2006, p. 321) complementa destacando que o emissor é:

o responsável pela apresentação das informações de modo claro e conciso; elas devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente. Suas mensagens devem ser relevantes para o receptor.

Assim, o que vai dar ritmo à comunicação e prender a atenção do receptor é o conhecimento e o comportamento do emissor.

2.4.2.2 Codificação e decodificação

Figura 23 - Codificação e decodificação



Fonte: Assistiva (1980).¹⁷

O código é uma série de símbolos ou um conjunto de sinais comuns ao emissor e ao receptor.

A codificação acontece quando o emissor traduz esses símbolos ou sinais em uma informação a ser transmitida. O receptor interpreta a ideia do emissor, ocorrendo a decodificação (STONER; FREEMAN, 1994).

Nesse sentido, podemos dizer que toda e qualquer ideia, conteúdo ou informação que se queira repassar é chamada de mensagem. Assim, ela é algo que exterioriza uma intenção que está ligada ao contexto em que alguém está inserido. Dito de outro modo, a mensagem é o conteúdo da comunicação; é o conjunto de sinais com significado; é, ainda, a essência e a razão da comunicação.

Para Berlo (1997), a mensagem é uma notícia ou um recado verbal ou escrito e é formada de sinais que servem de suporte à comunicação. Ou seja, a mensagem é o objeto da comunicação, é um produto físico real do codificador.

Bowditch e Buono (2004, p. 48) explicam que:

a sequência de codificação-decodificação assemelha-se, de certa maneira, às atividades envolvidas na construção de casas modernas de madeira quando elas são

¹⁷ Disponível em: <http://www.assistiva.com.br/ca.html>.



O canal é o meio escolhido pelo emissor para transmissão da mensagem ao receptor. Pode ser oral, escrito, visual ou corporal e serve de suporte no processo de comunicação. Contudo, para que a comunicação seja bem sucedida, o canal deve ser adequado à mensagem (MATOS, 2009).

Schuler (2004) afirma que o canal possibilita que a mensagem chegue ao receptor-alvo no momento oportuno, com a intensidade e a frequência desejadas.

Já *Matos* (2009, p. 5) descreve o canal de comunicação como “todo apoio material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo”. É a forma pela qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor e este a interpreta.

Pimenta (2004) relaciona que os canais ou veículos de comunicação mais usados são visuais e auditivos. Citam-se, como meios visuais, as instruções e ordens, as circulares, as cartas pessoais, os manuais, os quadros de avisos, os panfletos, os jornais, as revistas, o fax, as pinturas, o e-mail, as fotografias, os formulários, os mapas, entre outros. Já os auditivos configuram-se como entrevistas, reuniões, conferências, buzinas, apitos e alto-falantes.

Gross (2012) observa a existência de canais de comunicação “ricos” e “pobres”. O canal considerado “rico” é o contato direto quando a conversa ocorre face a face, entre duas ou mais pessoas, podendo exprimir reações verbais, gestuais e tons de voz. Já o canal considerado “pobre” envolve meios “frios”, ou seja, relatórios, cartas e memorandos que não demonstram “emoção”.

Para *Gross* (2012), no ambiente corporativo, os canais “ricos” são indicados para contratações e desligamentos de colaboradores, discussões éticas, orientações a funcionários, *feedbacks* e avaliações de desempenho. Os e-mails são veículos de comunicação funcionais para trocas de informação, agendamentos, concretização de projetos, fechamento de negócios e confirmações de eventos, devendo ser usados com cuidado, a fim de evitar mal-entendidos.

Atualmente, as redes sociais têm se constituído como modernos canais de comunicação para a transmissão de informações e a formação de opinião pública. O *Facebook*, por exemplo, assume-se como uma comunicação mediada de um para muitos e o *Twitter* permite a utilização de mensagens instantâneas de texto, essencialmente voltadas para a partilha de experiências e críticas entre as comunidades de cidadãos.

2.4.3.4 Receptor

O receptor é o público que recebe a mensagem. É aquele que interpreta aquilo que foi enviado pelo emissor. Se a mensagem não chega até o receptor, a comunicação não acontece.

Matos (2009, p. 5) conceitua receptor como “aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada”.

Bordenave (1994) acredita que o receptor, ao decodificar a mensagem, também tem uma intenção básica: ele deseja selecionar o que é importante para si e a isso direciona a sua compreensão e avaliação, para só depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido e, assim, aplicar o que achar válido.

Nesse sentido, quem recebe a mensagem deve compreender as informações corretamente e certificar-se de que captou a ideia emitida.

2.4.3.5 Retroação

O *feedback* é um termo da eletrônica que significa retroalimentação. Entende-se como a percepção do outro e é baseado nos filtros que o receptor possui para apreender o ambiente ao seu redor. É uma palavra de origem inglesa, composta pelos radicais *feed* (alimentar) e *back* (voltar), e significa retorno da informação, resposta ou efeito retroativo (WEISZ-FLOG, 2007).

Feedback ou retroalimentação é definido como a reintrodução de uma saída ao sistema, sob a forma de informação, e se caracteriza por ser um instrumento de influência no processo de comunicação (OLIVEIRA, 2004).

Stoner e Freeman (1994, p.391) estabelecem o *feedback* como o “reverso do processo de comunicação”, pois ele ocorre quando o receptor expressa alguma reação à mensagem do emissor. Na maioria das comunicações, o sucesso decorre da avaliação do *feedback*, pois ele auxilia a fonte a examinar os resultados obtidos na transmissão da mensagem, em relação aos objetivos iniciais.

Segundo Sartini (1980), o *feedback* representa uma contínua mutação sob a forma de “informação de volta”, provocando os ajustes necessários para a compreensão da mensagem.

Baseado nisso, atesta-se o *feedback* como um controle do processo de comunicação.

Hurst (2003, p. 38) corrobora essa ideia quando ressalta que “o *feedback* é uma ferramenta de acompanhamento que permite avaliar até que ponto as mensagens estão sendo recebidas de forma clara”.

Assim, o *feedback* serve como fonte de ajustes entre o receptor e o emissor, e pode proporcionar alterações na conduta do sujeito, confirmar posições, modificar a mensagem, dar respostas, alterar comportamentos e reações.

Para Berlo (1997, p. 118), “o conhecimento e o uso de *feedback* aumentam a efetividade de comunicação do indivíduo”.

Não obstante, o *feedback* pode apresentar problemas quando é atrasado, inconstante, crítico, subjetivo, objetivo, indireto (dado por terceiros) ou incoerente com a comunicação.

Moscovici (2009) afirma que, para que o processo seja útil, o *feedback* precisa ser: descritivo, em vez de avaliativo; específico, em vez de geral; compatível com as necessidades do comunicador e do receptor; dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar; solicitado, em vez de imposto; oportuno e, por fim, esclarecido.

Ademais, Moscovici (2009) destaca a dificuldade do ser humano em receber e dar *feedback*. Porém, todos precisam de *feedback* – tanto positivo quanto negativo – para conhecer o que foi feito adequadamente, mantendo os acertos e corrigindo os erros. Portanto, essa é uma ferramenta gerencial que atinge diretamente a comunicação e deve ser utilizada para potencializar os talentos, estimular o comprometimento e aprimorar desempenhos.

2.4.3.6 Ruído

Figura 25 – “Telefone sem fio”



Fonte: Free Images (2005).¹⁹

O ruído na comunicação é todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por meio de um canal.

Você deve se lembrar da brincadeira do “telefone sem fio”, certo? *Maria* dizia algo para *Joana*, que passava para *Mariana*, que reenviava para *Juliana* e, assim, sucessivamente, sendo que, no final, verificava-se que o teor da mensagem recebida pela última pessoa era completamente distorcido, em comparação com o conteúdo original. Às vezes, seja na brincadeira, seja no cotidiano de uma empresa, ruídos ocorrem porque surgem obstáculos na transmissão e emitimos ao próximo aquilo que entendemos.

Matos (2009) ressalta o ruído como tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.

Por sua vez, *Robbins* (2007) assegura que compreender a mensagem exatamente da forma como o emissor a repassou é praticamente impossível, uma vez que existem várias barreiras que fazem com que a decodificação seja diferente daquilo que realmente pretendia-se comunicar.

Pimenta (2004) cita algumas das várias origens para que tais barreiras interfiram na comunicação eficaz:

- a) psicológica: envolve o estado mental e emocional, como preocupação, *stress*, descontentamento;
- b) perceptual: diz respeito à concepção de mundo e de pessoa, à formação cultural e religiosa, a preconceitos e estereótipos;
- c) fisiológica: dor de cabeça, dificuldade visual ou auditiva.

Além dessas origens, o excesso de barulho no ambiente, a pouca iluminação e a movimentação de pessoas podem ser ruídos ou barreiras à comunicação (*PIMENTA*, 2004).

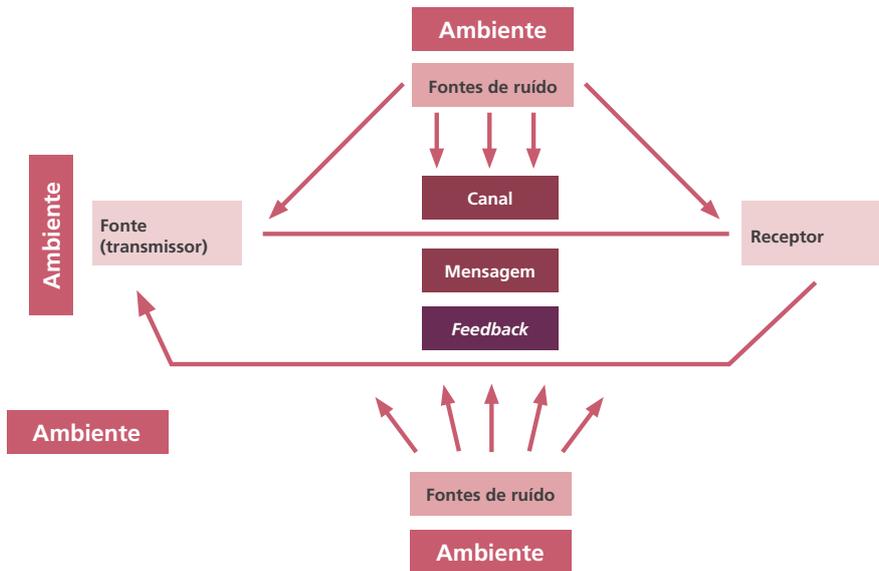
Muitas vezes, o ruído origina erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem. A essa repetição dá-se o nome de redundância.

Montana e *Charnov* (2003) informam que o ruído situa-se entre a emissão e a recepção da mensagem, podendo distorcê-la, mas não faz parte de nenhum desses dois elementos. Entretanto, cabe ao emissor diminuir o ruído, para garantir a eficácia da comunicação.

¹⁹ Autor: *Cheryl Empey*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/the-secret-1549764>.

A Figura 26 mostra como os componentes do processo de comunicação se relacionam:

Figura 26 - O processo de comunicação

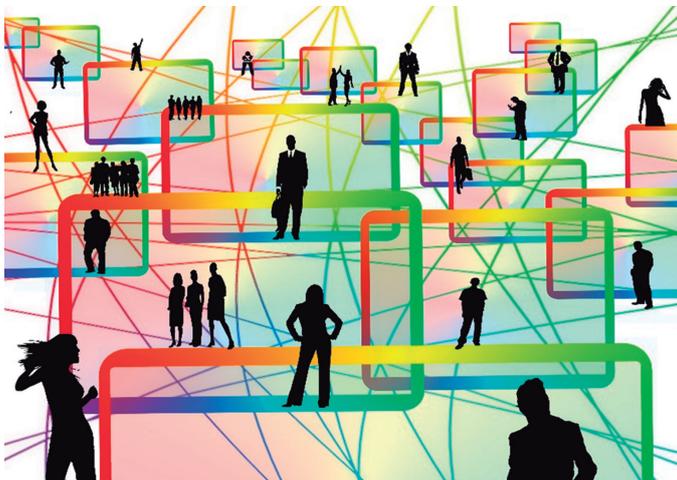


Fonte: Dubrin (2003, p. 204).

Agora que você já sabe como acontece o processo de comunicação, vamos estudar as funções comunicativas dentro de um grupo ou organização.

2.5 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Figura 27 - A comunicação empresarial



Fonte: Pixabay (2015).²⁰

²⁰ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/sistema-rede-noticias-pessoal-825314>.

A comunicação é importante para o funcionamento das empresas e para o relacionamento entre pessoas e grupos e, nesse sentido, é fundamental destacar suas quatro funções básicas, segundo *Robbins, Judge e Sobral* (2010, p. 326):

A comunicação age no *controle* das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. A comunicação possibilita a *expressão de sentimentos* e a satisfação de necessidades sociais. A comunicação proporciona informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Chiavenato (2010) ratifica a ideia de *Robbins, Judge e Sobral* (2010) relatando que a função de controle na organização é nítida quando os funcionários seguem normas e regras de trabalho ou quando comunicam qualquer problema ao seu superior imediato. Além disso, o autor também cita que a comunicação informal controla o comportamento quando um grupo hostiliza o outro ou alguém reclama que uma pessoa está produzindo acima ou abaixo da média do grupo.

2.5.1 Atenção permanente, linguagem adequada e confiança

Sobre a motivação, *Chiavenato* (2010) acrescenta que o estabelecimento de metas, o *feedback* em relação ao progresso alcançado e o reforço do comportamento desejável incitam os colaboradores a agirem e requererem a comunicação. No entanto, de acordo com ele, para que a comunicação seja bem-sucedida, toda organização precisa:

- a) administrar a atenção, ou seja, manter as pessoas ligadas e atentas em tudo o que acontece ao seu redor;
- b) cuidar da linguagem e dos símbolos usados, estilos de comunicação e facilidade de compreensão por parte dos funcionários;
- c) criar um ambiente de abertura e de confiabilidade entre os indivíduos, de modo a conquistar o comprometimento dos empregados.

Figura 28 - Ambiente confiável



Fonte: Pixabay (2015).²¹

²¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/macho-articulado-reunião-juntos-818202>.

Você já imaginou como seria se escrevêssemos da forma como falamos?

Leia o texto a seguir e reflita:

Pois é. U purtuguêis é muito fáciu di aprender, purqui é uma língua qui a genti iscrevi ixatamente cumu si fala. Num é cumu inglês qui dá até vontadi di ri quandu a genti discobri cumu é qui si iscrevi algumas palavras. Im portuguêis, é só prestátenção. U alemão pur exemplu. Qué coisa mais doida? Num bate nada cum nada. Até nu espanhol qui é parecidu, si iscrevi muito diferenti. Qui bom qui a minha lingua é u purtuguêis. Quem soubé falá, sabi iscrevê.

Fonte: SOARES, J. [Comentário humorístico]. **Veja**, [S.l.], 1990.

Estranho, não é mesmo? Além de algumas palavras serem indecifráveis e de outras produzirem duplo sentido, a mensagem é obscura.

Na fala, podem-se usar recursos que ajudem no entendimento, enquanto que, na escrita, é necessário que o texto esteja claro, que seu assunto seja bem organizado, além de que ele contenha todas as informações necessárias para que o leitor compreenda a mensagem a ser transmitida. Se isso não acontecer, o objetivo da comunicação, possivelmente, não será atingido.

Por esse motivo é que a linguagem ou a simbologia aplicada pela empresa “[...] deve ser construída com base na consonância e na consistência[,] para que as mensagens tenham um significado claro e unívoco para todas as pessoas”. Além disso, ela “deve ser facilmente recebida e entendida e deve ser amigável, aberta e espontânea” (CHIAVENATO, 2010, p. 318-319).

Bowditch e Buono (2004) revelam que um gerente, em um dia normal de trabalho, passa a maior parte do tempo falando, interagindo, reunindo-se com os seus subordinados e se comunicando por meio da fala, de símbolos e até mesmo do seu corpo.

A comunicação verbal é a mais familiar e mais frequentemente usada, segundo *Bowditch e Buono (2004)*, podendo ser oral ou escrita. A oral corresponde ao ato de falar, é a conversa em si, manifestada, por exemplo, quando alguém dá instruções a um colega ou entrevista um candidato a uma vaga de emprego; já a comunicação escrita refere-se a memorandos, normas e procedimentos.

Dependendo do contexto de produção, dos usuários, da temática e das formas próprias de cada uma dessas modalidades, ambas as comunicações (oral e escrita) podem abordar o mesmo assunto, mas de forma diferente. Veja um exemplo nas imagens a seguir, em que mostramos o jornal impresso *Folha de S.Paulo* e o programa de TV *Jornal Nacional*, ambos comunicando a alta da taxa de juros:

d) Jornal impresso – *Folha de S.Paulo*:

BC eleva juros pela terceira vez após eleição. Com novo aumento, de 0,5 ponto percentual, taxa Selic vai a 12,25% ao ano, a mais alta desde julho de 2011.

Figura 29 - Folha de S.Paulo

FOLHA DE S.PAULO

Desde 1921 folha.com.br

★ ★ ★ UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO ANO 94 • QUINTA-FEIRA, 22 DE JANEIRO DE 2015 • Nº 31.340 EDIÇÃO SP/DF • CONCLUÍDA ÀS 01H17 • R\$ 3,50

BC sobe juros para 12,25%, terceira alta desde a eleição

Taxa Selic aumenta 0,5 ponto e atinge o maior patamar desde julho de 2011

ESCALADA DOS JUROS
BC aumenta Selic

Evolução da taxa, em % ao ano

12,25%	ontem
11,5%	26 set. 14
10,5%	12 set. 14
9,5%	09 set. 13
8,5%	30 jul. 13
7,5%	17 mai. 13

Em sua primeira reunião deste ano, o Banco Central manteve, em decisão unânime entre os diretores, o ritmo de aperto monetário e aumentou a taxa básica de juros da economia brasileira, a Selic, em 0,50 ponto percentual, de 11,75% para 12,25% ao ano.

Foi a terceira alta consecutiva desde a reeleição da presidente Dilma, que criticou durante a campanha eleitoral o choque de juros e o corte de gastos como diretrizes econômicas. E o maior patamar da Selic desde julho de 2011, quando estava em 12,50% ao ano.

O tamanho do aperto já era esperado pela maior parte dos analistas do mercado financeiro. O Banco Central não deu sinais em relação aos próximos passos e informou que a decisão foi tomada após avaliar o cenário macroeconômico e as perspectivas para a inflação.

O aumento de impostos anunciado pelo governo e o reajuste na conta de luz vão pressionar ainda mais a inflação neste início de ano. A Selic é uma taxa referencial para o custo do crédito e remuneração de investimentos. O juro cobrado do consumidor é bem maior. Mercado B1

Acordo com doleiro limita o tempo na prisão a 5 anos

O acordo de delação premiada feito com Alberto Youssef, alvo da Operação Lava Jato, estabelece que ele fique no máximo cinco anos preso em regime fechado.

O doleiro se comprometeu a entregar à União R\$ 3,8 milhão em espécie, uma série de bens e todos os recursos que possam ser encontrados em suas contas. Poder A3

Atletista empobrecida viveu estratagem para comprar a Paralimpíada e roubar, escreve Vera Magalhães. A5

Major Lopes Simão - 12 mai. 14/Parquepolis
Zanone Franco/Parquepolis

Fonte: Folha de S.Paulo (20--?).²²

e) Programa de TV – *Jornal Nacional*:

Copom aumenta pela terceira vez seguida a taxa básica de juros da economia. Com a alta de meio ponto percentual, a Selic passa agora para 12,25% ao ano.

Figura 30 - *Jornal Nacional*



Fonte: G1 (2015).²³

Barker (2007) destaca que a comunicação verbal oral, por ser mais flexível e dinâmica, é mais usada no cotidiano, através da conversação, em situações como: palestras, debates, seminários, conferências, convenções, cursos, ao telefone e em reuniões sociais.

²² Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/>. Acesso em: 22 jan. 2015.

²³ Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/01/copom-aumenta-pela-3-vez-seguida-taxa-basica-de-juros-da-economia.html>.

2.5.2 Falar e escutar

No entanto, a conversação não é apenas falar: é, também, escutar. *Pimenta* (2004) observa que quanto maior for a capacidade de escutar, melhor será a conversação, pois é ouvindo que se compreende algo.

Para *Matos* (2009, p. 35),

o pior cego é aquele que não escuta. A sabedoria está muito mais em escutar que em falar. Ao ouvir, sem escutar, abre-se um abismo de incomunicabilidade, perde-se a percepção do outro, desvalorizando-o, empolgado que se está em falar. Acaba-se por nada dizer, pois inibe-se o ouvinte, indispondo-o ao diálogo, ao cortar-se o circuito da comunicação.

Barker (2007) menciona que *Peter Senge*, autor do livro *A quinta disciplina*, afirma que falar é a maneira de defender o próprio ponto de vista, as ideias e o pensamento, ao passo que escutar é o processo de colher informações sobre os pontos de vista, as ideias e o pensamento das outras pessoas.

Partindo desse pressuposto, é fundamental deixar claro que, ao contrário da escrita, a fala não necessita de estruturação de frases, favorecendo a liberdade na elaboração do discurso.

Nesse sentido, *Blikstein* (1998), ao analisar a comunicação escrita, aponta que sua eficácia depende da resposta produzida, da atratividade e da transformação do pensamento em algo comum aos outros. Todavia, muitas mensagens escritas são apresentadas de forma confusa devido a alguns fatores:

- a) mistura de assuntos;
- b) ambiguidade (levando o leitor a várias interpretações);
- c) “frieza”, com a oferta de poucas informações ou apenas com a utilização de ilustrações, histórias, gráficos, tabelas e quadros indicativos.

Assim, é relevante escrever de modo conciso, claro e simples, sem palavras rebuscadas, obedecendo às normas gramaticais, à ortografia, à pontuação e à acentuação, além de usar expressões cativantes que manifestem educação, gentileza e respeito.

2.5.3 Vocabulário e linguagem

Um comunicador atento deve, segundo *Tomasi e Medeiros* (2010, p. 88), empregar “um vocabulário comum, do conhecimento de quem recebe a mensagem, sem perder de vista o objetivo da comunicação”.

Bowditch e Buono (2004) mencionam que muitas empresas têm uma linguagem especializada, utilizada para facilitar a comunicação entre o pessoal interno. Porém, ela impede a compreensão por parte de gente de fora.

Imagine esta situação: um coordenador do curso de educação a distância enviou um e-mail aos docentes ingressantes nessa modalidade de ensino, convocando-os para uma capacitação cujo objetivo era a transmissão de informações relativas ao ambiente virtual de aprendizagem. O documento continha a seguinte mensagem:

Prezados(as) professores(as),

Bem-vindos(as) à EaD!

Amanhã, às 9h, teremos um treinamento no ambiente virtual de aprendizagem para que vocês possam interagir com os alunos, por meio dos *chats*, e dar-lhes todo o suporte necessário, sanando as dúvidas decorrentes das VAs e das VCs, com base no material disponível na BV.

Conto com a presença de todos(as)!

Atenciosamente,

Coordenador do curso

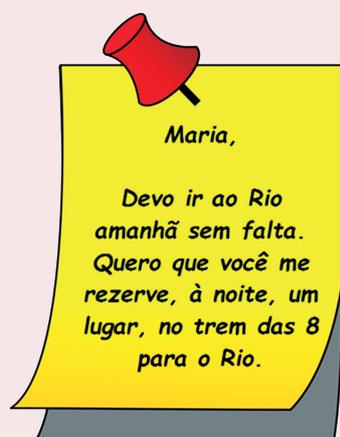
O que você achou do e-mail enviado pelo coordenador? Você acredita que o texto tenha sido claro para os professores? Observe que foram utilizados alguns termos técnicos e abreviações de palavras, que os novos docentes, ingressantes na modalidade de ensino a distância, se não desconhecem, têm pouca intimidade, por possuírem um nível de conhecimento diferente daquele do coordenador do curso. Isso pode gerar confusão de ideias e distorção do objetivo da mensagem; portanto, deve-se considerar o contexto do comunicador, tanto o social quanto o cultural e o profissional, pois há situações em que os leitores são afinados e integrados, mas há outras em que eles estão mais afastados.

Blikstein (1998, p. 5) argumenta que “quem não escreve bem, perde o trem” e conta a história de um gerente apressado, que deixa um bilhete para a sua secretária. No entanto, devido a falhas na escrita, ela entende a mensagem de forma errada, o que acaba por causar a perda de um importante compromisso do gerente no Rio de Janeiro.

Leia com atenção a adaptação da narrativa de *Blikstein* (1998) e analise as consequências de uma má comunicação escrita:

A história do gerente apressado

Certa vez, um apressado gerente de uma grande empresa paulista precisava ir ao Rio de Janeiro para tratar de alguns negócios urgentes. Como tinha muito medo de viajar de avião, o gerente deixou o seguinte bilhete para a sua recém-contratada secretária:



Fonte: Pixabay.²⁴

²⁴ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/post-it-observação-parede-pinos-29813>.

Sabe o que aconteceu?

O gerente, simplesmente, perdeu o trem!

Por quê? Bem, acontece que Maria, a nova secretária, ao ler o bilhete, franziu a testa e, com uma cara desanimada e cheia de dúvidas, ficou pensando, pensando... Até que, finalmente, decidiu: foi, à noite, à estação ferroviária, e reservou um lugar para o dia seguinte, no trem das oito da manhã. Ao chegar, pela manhã, ao seu local de trabalho, a dedicada secretária teve a estranha impressão de estar vendo um fantasma diante de si: lá estava o gerente, tranquilo, fumando o seu perfumado cachimbo e assinando papéis, em meio a lentas e gostosas baforadas.

- Então, Maria, tudo certo com o trem das oito, hoje à noite? – perguntou o gerente.
- Oi? – retrucou a secretária.
- Afinal, cadê a passagem? – retomou o já intrigado gerente, levantando a cabeça e encarando a enigmática moça.
- Passagem? Mas que passagem? O senhor só pediu para reservar um lugar... Ah! Já ia esquecendo: o senhor não leve a mal, por favor, mas... *reservar* se escreve com s, não com z...
– explicou Maria, sorrindo e piscando muito os olhos.
- Escute aqui, moça: o que eu quero, simplesmente, é a minha passagem para o Rio, pode ser?
- Não, infelizmente não pode ser, porque... *reservar um lugar* é uma coisa e *comprar uma passagem* já é outra bem diferente...
- Como assim? Olhe aqui mocinha, ontem eu deixei um bilhete pedindo para você me comprar uma passagem para o Rio, no trem das oito horas, de hoje à noite! Foi só isso que eu pedi. Mais claro do que isso, é impossível!
- Não, *seu* gerente, não está nada claro! O senhor está completamente enganado! Não foi nada disso que o senhor escreveu! Veja aqui o seu bilhete, olhe só: o senhor me pede para reservar, à noite, um lugar no trem das oito, para o Rio, tá? E como o senhor deveria viajar no dia seguinte, então eu fiz exatamente o que o senhor mandou: fui à estação à noite e pedi uma reserva para o próximo dia, no trem das oito da manhã, para o Rio.
- Onde foi que eu errei? Explique-me, D. Maria. Será que eu escrevo tão mal assim? Meu bilhete está tão claro, tão simples... Eu só pedi uma passagem no trem das oito para o Rio e veja o que você me aprontou! Onde foi que eu errei? Posso saber?
- Bem, já que o senhor perguntou, então eu explico: nossas cabeças são, sim, muito diferentes uma da outra; aliás, não existem duas cabeças iguais neste mundo. O senhor, por exemplo, queria que eu comprasse uma passagem para o Rio de Janeiro, no trem das oito da noite, cabina com leito, não é mesmo? Mas acontece que o senhor não conseguiu passar essa ideia para a *minha* cabeça, porque, pelo seu bilhete, eu entendi outra coisa completamente diferente daquela que o senhor tinha na *sua* cabeça. Quer ver? Vamos começar por este trecho:

"... me reserve, à noite, um lugar, ..."

– Bem, o senhor já sabe que *reservar* é com *s*, mas há erros mais graves aqui. Em primeiro lugar, se o senhor queria que eu comprasse uma passagem, o certo, então, seria escrever “*compre uma passagem*”, ou “*providencie uma passagem*”! Segundo problema: o senhor não fala em cabina com leito, mas em *lugar*; ora, *lugar* é uma palavra que pode significar muitas coisas ao mesmo tempo: pode ser uma poltrona de 1ª ou 2ª classe, no meio ou na ponta do vagão, do lado da janela ou do corredor e pode até ser uma cabina com leito, ou seja, há várias possibilidades. Terceiro problema, e este é de sintaxe... Se o senhor observar bem o trecho que eu citei – “... *me reserve, à noite, um lugar, ...*” – vai ver que a ordem das palavras e, principalmente, a posição das vírgulas, dão um duplo sentido à frase. Pode até ser que a minha explicação seja confusa, mas eu vou fazer um esqueminha aqui no papel, pra ficar mais claro o que eu expliquei:

→ UM LUGAR À NOITE (= lugar noturno)

- RESERVAR

→ À NOITE (= depois de encerrado o dia) → UM LUGAR

– Entendeu agora, *seu* gerente? A frase tem dois sentidos. Minha cabeça captou o segundo sentido, por isso é que eu fui à noite à estação, para reservar o lugar do senhor. Ah, e uma última falha ainda, para terminar. Diga-me uma coisa: se o seu trem era o das oito horas da noite, por que é que o senhor não escreveu logo: *trem das 20h*? Esse bilhete tem tantos problemas de sintaxe, de pontuação, de vocabulário e até de ortografia! O senhor não acha que muita confusão poderia ter sido evitada com essa simples indicação de horário?

A história termina e não se sabe se o gerente aprendeu a lição, mas você certamente conseguiu perceber os prejuízos que a comunicação escrita gera quando não obedece às normas gramaticais, certo?

Logo, é preciso escrever bem para obter a resposta que se deseja. *Pimenta* (2004, p. 147) considera que escrever bem é

obedecer às regras gramaticais, evitando erros de sintaxe, de pontuação, de ortografia etc.; procurar a clareza, evitando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido; agradar ao leitor, empregando expressões elegantes e fugindo de um estilo muito seco.

Ainda sobre linguagem, sabe-se que, para competir em igualdade de condições no ambiente em que está inserida, “a empresa precisa reavaliar a maneira como faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público” (CORRADO, 1994, p. 5).

Newstrom (2008, p. 45) declara que as corporações não existem sem comunicação e que todo ato comunicador “influencia a organização de alguma forma, da mesma maneira que o bater das asas de uma borboleta na Califórnia (embora de forma branda) influencia a subsequente velocidade do vento em Boston”.



Curiosidade

Figura 31 - Pintura rupestre



Fonte: Pixabay (2015).²⁵

Na Antiguidade, o homem primitivo utilizava-se da imaginação e da criatividade para comunicar-se. A batida do tambor era uma maneira de enviar uma mensagem aos caçadores que se encontravam distantes da tribo e os sinais de fumaça eram uma forma de transmitir uma notícia.



2.5.4 Atividade

O texto a seguir relata a história de uma campanha para motivar os funcionários da *IBM*. Após a sua leitura, avalie o risco de os gestores não procurarem enxergar o processo sob diversas perspectivas.

O caso da campanha para aumentar a motivação

Com a abertura do mercado de informática no Brasil, em 1992, a *IBM* decidiu fazer uma grande campanha para anunciar a sua entrada no mercado de serviços. Na carona desse anúncio, viu-se a oportunidade de aumentar a motivação dos funcionários no país e de engajá-los nos novos tempos.

O mote era “solução”.

Duas campanhas foram imaginadas: uma externa e outra interna. A externa – a ser dirigida aos clientes e ao mercado em geral – se resumia no *slogan* “Nós temos a solução”. A outra, a interna – que visava integrar os funcionários no grande movimento –, se ancorava na chamada “Nós somos a solução”. Até aí, maravilha. Beijos e abraços.

²⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/idade-da-pedra-mural-indios-navajo-662631>.

A campanha foi planejada como manda o figurino. Super bem desenhada, os eventos cuidados nos detalhes: cartas, vídeos, filmes, musiquinhas, *buttons*, bandeirolas, pôsteres. Pôsteres. Parte da campanha interna consistia em uma série de pôsteres, que seriam afixados nas várias dependências da empresa: corredores, restaurantes, cafeterias, salas de reunião. A ideia era lançar, em intervalos semanais, pôsteres com fotografias de funcionários de várias localidades e de diferentes funções, tendo, sempre embaixo da foto, o mote da campanha: “Nós somos a solução”. No último da série – que deveria ocorrer no fim de doze semanas –, todos os funcionários já fotografados individualmente posariam juntos, deixando como mensagem final a ideia de “trabalho em equipe”. Gênio!

Testes de campo foram feitos, comprovando a qualidade da campanha. O sinal verde foi dado e a campanha foi para as ruas. Uma coisa, entretanto, não foi testada: a sequência da liberação dos pôsteres. Uma bobaaaagem!

O primeiro pôster liberado trazia a foto de um estagiário – e como não poderia deixar de ser, cara de guri, sorridente, feliz como pinto no lixo. Embaixo, a frase: “Nós somos a solução”. Essa estreia triunfal também havia sido pensada: seria interessante começar com uma foto bem alegre, bem “pra frente”, “alto astral”.

A questão é que, na época, a maioria dos funcionários da *IBM Brasil* era composta de funcionários mais para a meia idade do que para guris. Como eles não conheciam a sequência da campanha, a primeira impressão – justamente aquela “que fica” – foi a de que a companhia estava mandando um sutil recado para eles: os “velhos”. Choveram reclamações, protestos, lamentações. Evidentemente, os lançamentos posteriores não corrigiram a primeira impressão. Embora previamente programados, pareceram consertos, envergonhados pedidos de desculpas. O pôster seguinte – no qual apareceu um funcionário da velha guarda, cabeça branca, pinto literalmente no lixo – não convenceu. “Agora estão querendo consertar!”

A campanha – caríssima! – implodiu na decolagem. Como a *Challenger*.

Fonte: NEVES, R. C. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. p. 389-390.

Resposta comentada

Embora datado dos anos 1990, o caso poderia facilmente ter ocorrido nos tempos atuais. A falta de cuidado com o público interno pode gerar consequências e danos irreparáveis à imagem de uma empresa. É fundamental que, no planejamento estratégico da organização, esteja prevista essa interatividade constante e genuína com os funcionários. Em casos como esse, uma segunda opinião é

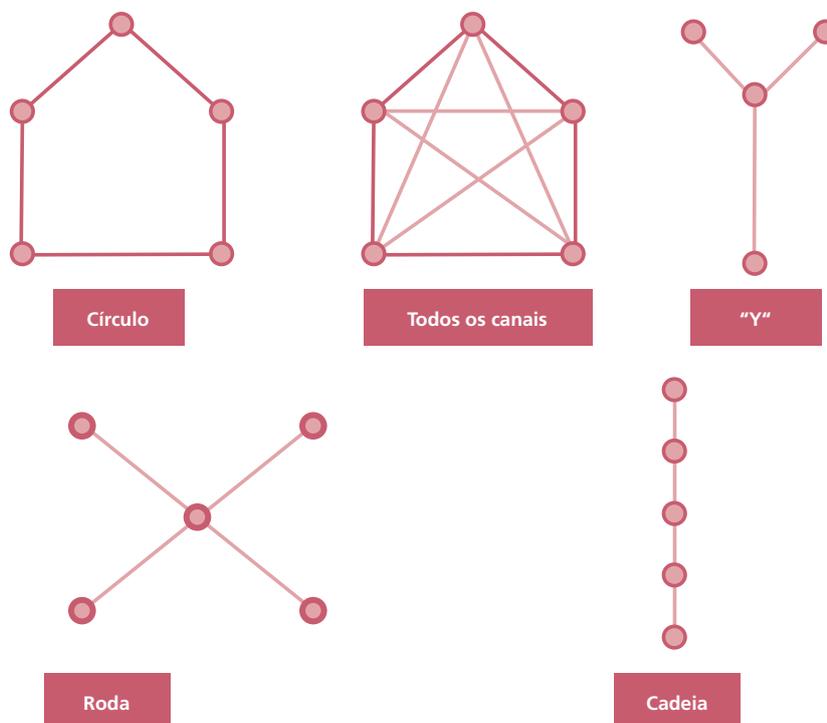
Sob o ponto de vista organizacional, a comunicação pode: ser dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de metas; ser voltada a mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a empresa a adaptar-se e a responder ao seu meio ambiente e, finalmente, pode ser orientada à motivação e ao envolvimento das pessoas nas tarefas. O que determina a forma como um grupo ou empresa se estrutura é a acessibilidade e a facilidade com que os integrantes podem se relacionar entre si (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Vamos conversar mais sobre isso?

2.6.1 Redes de comunicação

Bowditch e Buono (2004) mencionam que, embora haja diversas maneiras para se estruturar a comunicação nas organizações, existem cinco redes comunicativas que definem quem podem falar com quem na corporação. São elas: círculo, todos os canais, roda, cadeia e "Y", como expressa a Figura 33:

Figura 33 - Redes básicas de comunicação



Fonte: *Bowditch e Buono (2004, p. 89)*.

Bowditch e Buono (2004, p. 88) apontam que, para conceituar essas redes, é preciso levar em consideração a quantidade de comunicação direta entre os indivíduos. Por exemplo, "na roda, enquanto o membro central pode se comunicar com todos da rede, os outros só podem se comunicar com aquela pessoa central. Assim, trata-se de uma rede altamente centralizada", bem como as redes em cadeia e "Y", que contemplam o relacionamento hierárquico entre os chefes e os chefiados.

Em contrapartida, as redes que acontecem em círculo e em todos os canais permitem maior interação entre os participantes e, por isso, são menos centralizadas (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Nesse sentido, para tarefas simples, as redes altamente centralizadas favorecem a solução de problemas, a rapidez e a precisão e, para questões complexas, as redes descentralizadas são mais adequadas, por serem adaptáveis e reativas a mudanças (BOWDITCH; BUONO, 2004).

2.6.2 Canais formais de comunicação organizacional

De acordo com *Chiavenato* (2010, p. 330), existem três tipos de canais formais de comunicação, conforme exposto adiante.

Descendentes: referem-se às mensagens e informações enviadas do topo aos subordinados, isto é, de cima para baixo.

Ascendentes: referem-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional.

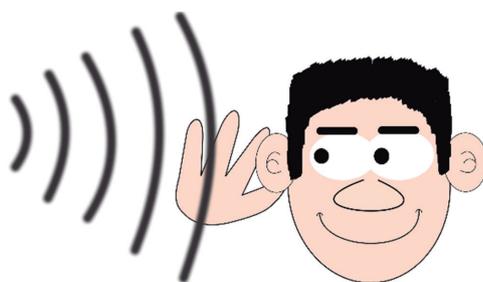
Horizontais: referem-se ao intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas. Pode ocorrer dentro ou ao longo das unidades organizacionais. Seu propósito não é somente informar, mas também solicitar atividades de suporte e de coordenação.



Curiosidade

Diretrizes para ser um ouvinte eficaz

Figura 34 - Ouvinte



Fonte: Pixabay (20--?).²⁷

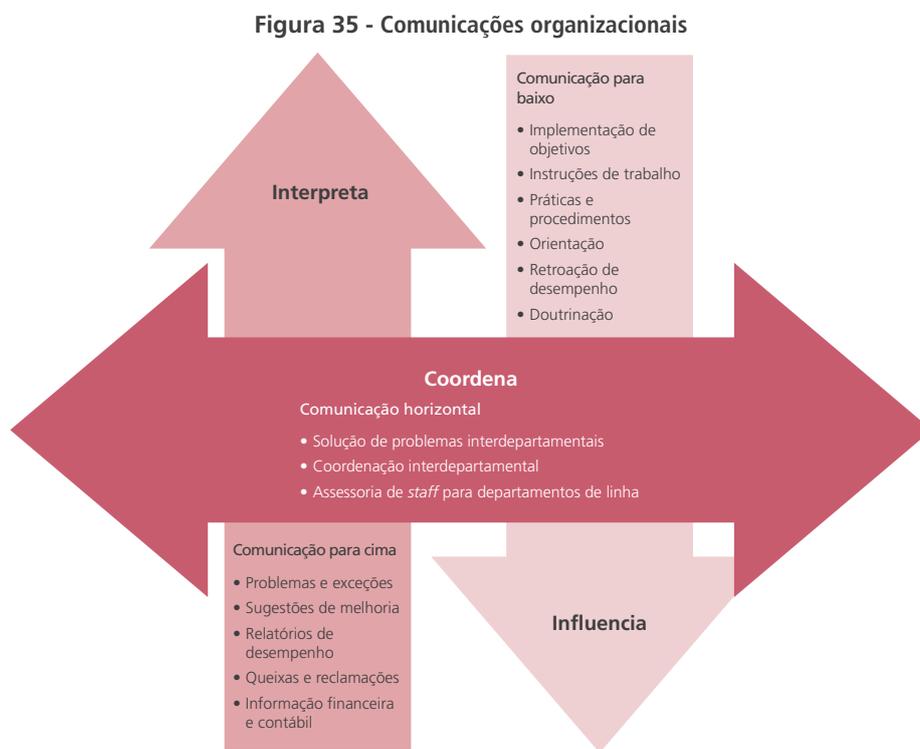
- pare de falar!;
- deixe seu interlocutor à vontade;
- demonstre ao seu interlocutor que você deseja ouvi-lo;
- remova todas as distrações;
- crie empatia com seu interlocutor;
- seja paciente;
- controle seu temperamento;
- aja com moderação em relação a discussões e críticas;

²⁷ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/macho-articulado-reunião-juntos-818202>.

- i) faça perguntas relevantes;
- j) pare de falar!

Fonte: NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

A Figura 35 indica as comunicações organizacionais:



Fonte: *Chiavenato* (2010, p. 331).

Além dessas redes formais de comunicação, há também as informais, como as fofocas diárias, os boatos e os rumores que surgem entre os colegas e as associações casuais que se formam na empresa.

Bowditch e Buono (2004, p. 90) dizem que os rumores “são mensagens baseadas em especulação, imaginação ou certos desejos, não têm qualquer base fatural e, em muitos casos, podem ter uma influência nefasta”.

Para garantir que os rumores sejam mais úteis do que prejudiciais, os gerentes podem, consoante *Dubrin* (2003):

- a) evitar comunicações vagas, a fim de impedir interpretações errôneas;
- b) oferecer uma comunicação saudável e precisa;
- c) não ocultar más notícias;
- d) retificar informações equivocadas relacionadas às práticas da empresa.

Em vista disso, os gestores devem procurar, constantemente, melhorar sua comunicação no ato de transmitir informações e também de recebê-las, buscando escutar bem as pessoas, sempre compreendendo-as e encorajando-as à confiança mútua.

2.6.3 Barreiras à comunicação

A comunicação nem sempre funciona adequadamente e, em todo processo, existem barreiras que constituem obstáculos ou resistências ao diálogo entre os seres humanos.

Para *Chiavenato* (2010), existem três variáveis indesejadas que interferem na comunicação, afetando-a negativamente e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da recebida (Figura 36):

Figura 36 - Os três tipos de barreiras à comunicação

Barreiras humanas	Barreiras físicas	Barreiras semânticas
<ul style="list-style-type: none">• Limitações pessoais• Hábitos de ouvir• Emoções• Percepções• Preocupações• Sentimentos pessoais• Motivações pessoais• Pouca atenção• Hábitos pessoais	<ul style="list-style-type: none">• Espaços físicos• Interferências físicas• Falhas mecânicas• Ruídos ambientais• Distâncias físicas• Ocorrências locais• Canal congestionado• Variáveis de situação• Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Interpretação de palavra• Interpretação do idioma• Translação do idioma• Significado de sinais• Significado de símbolos• Significado de palavras• Decodificação de gestos• Sentido das lembranças• Gírias e expressões populares

Fonte: *Chiavenato* (2010, p. 328).

Essas variáveis podem ocorrer simultaneamente, implicando outras disfunções da comunicação, tais como as observadas a seguir.

Filtragem: refere-se à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. A filtragem ocorre com mais frequência nas organizações que enfatizam as diferenças de *status* e entre funcionários com aspirações de crescer na carreira ou nas grandes corporações que possuem um número maior de níveis verticais.

Percepção seletiva: no processo de comunicação, tanto o emissor como o receptor vê e escuta seletivamente com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências e características pessoais.

Sobrecarga de informações: as pessoas são processadores de informação. Mas elas têm uma capacidade finita e limitada para isso. A sobrecarga ocorre quando o volume ou quantidade de comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, perdendo grande parte delas ou distorcendo seu conteúdo.

Distorção: ocorre quando a mensagem sofre alteração, deturpação, modificação, afetando e mudando seu conteúdo e significado original.

Omissão: ocorre quando certos aspectos ou partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados por alguma razão, seja pela fonte, seja pelo destinatário, fazendo com que a comunicação não seja completada ou que seu significado perca alguma substância (CHIAVENATO, 2010, p. 327).

Bowditch e Buono (2004) acentuam ainda que a localização física e as distrações são fatores que também impactam na eficácia da comunicação. Ou seja, tanto barreiras físicas (como escadas, caminhos sinuosos, esquinas) como interrupções decorrentes de visitantes inesperados na empresa e limitações de tempo são eventos cotidianos que prejudicam os esforços de comunicação.

2.6.4 Inovações tecnológicas na comunicação

Com os avanços na área da tecnologia da informação, um canal de comunicação bastante utilizado é o correio eletrônico (e-mail), o qual *Newstrom* (2008, p. 62) define como “um sistema de comunicação baseado em computadores, que permite a uma pessoa enviar mensagens para outra – ou para uma centena delas – quase instantaneamente”.

Dubrin (2003, p. 206) reporta que “o e-mail facilita a comunicação de muitos modos, incluindo a troca de informações entre pessoas em diferentes partes do mundo, sem a preocupação de se conectar durante fusos horários diferentes”.

Todavia, o e-mail estimula o envio indiscriminado de mensagens, tais como informações em massa, troca de piadas, correntes religiosas, propagandas de empresas, que, muitas vezes, pouco interessam aos seus destinatários. Isso, no ambiente organizacional, demanda muito tempo do colaborador para separar aquelas que são, realmente, importantes para as suas atividades.

Outra inovação que “representa o mais substancial desafio da comunicação”, em conformidade com *Dubrin* (2003, p. 207), é o local alternativo de trabalho, que corresponde a um “pequeno escritório-satélite”, ou seja, a substituição de um lugar privado por um telefone celular ou um *laptop*. Os funcionários que trabalham nessas condições são chamados de telecomutadores ou teletrabalhadores, pois têm seus computadores ligados à matriz da empresa e os usam para desempenhar tarefas corporativas regulares (DUBRIN, 2003).

Uma área da tecnologia que vem crescendo é a de equipamentos eletrônicos baseados em um sistema de reconhecimento de voz. Usando uma voz humana, a máquina pode transferir chamadas telefônicas e receber mensagens, funcionando como uma espécie de secretária virtual (DUBRIN, 2003).

Uma tendência apontada por *Dubrin* (2003, p. 209) é o sistema de reconhecimento de voz como “suplementação ou substituição do teclado, com comandos para, por exemplo, instruir o seu programa da planilha: ‘Mostre o que acontecerá com os lucros se nós eliminarmos 100 dos nossos menores clientes’”.

Mesmo diante de tanta inovação tecnológica, cabe aos executivos não descuidar dos ruídos potenciais que podem acometer todo o processo de comunicação nas organizações.



2.6.5 Atividade

O questionário a seguir é um exemplo de modelo utilizado por grandes empresas para medir a eficácia e a eficiência de sua comunicação interna.

Responda a cada item considerando a situação que você percebe em seu ambiente de trabalho ou na sua universidade. Se alguma questão não se aplicar à sua realidade, deixe-a em branco.

Observe atentamente a forma de marcação: quanto mais próxima a sua resposta estiver do número 1, mais você discorda da afirmativa, e quanto mais próxima estiver do número 6, mais você concorda com ela.

QUESTIONÁRIO

1. Recebo as informações necessárias à execução das minhas atividades.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

2. Recebo as informações relevantes sobre as necessidades dos clientes.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3. Todos os funcionários sabem o que é esperado deles em suas atividades cotidianas.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4. Todas as pessoas que trabalham comigo estão abertas ao diálogo, não importa a posição hierárquica que ocupam.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5. A comunicação ascendente é estimulada no meu trabalho.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---



6. Sou incentivado a buscar informações nos veículos de comunicação interna.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

7. Quando preciso de alguma informação, os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Tenho acesso a todas as informações necessárias para o desempenho das minhas atividades.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

9. As ações de comunicação interna praticadas contribuem para um melhor clima no meu trabalho.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10. As ações de comunicação interna praticadas contribuem para um melhor resultado para a minha empresa.

Não concordo

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Resposta comentada

Naturalmente, não há um gabarito para esse questionário, já que seu preenchimento dependerá do cenário profissional e/ou universitário em que você se encontra no momento. No entanto, é importante observar que, quanto mais próximas do número 6 estiverem as suas respostas, maior será o indicativo de que a comunicação interna desse local está funcionando bem.

Agora que já conhecemos o processo de comunicação e os elementos que dificultam ou distorcem a sua efetiva realização nas empresas, na próxima Unidade estudaremos a gestão de competências, que é fundamental para qualificar o indivíduo, tornando-o capaz de realizar determinado trabalho.

RESUMO

A comunicação significa tornar comum, compartilhar. Seu requisito básico é o de que, enquanto não se divide uma informação com outra pessoa, não há comunicação.

Ela é iniciada com um propósito na forma de mensagem e o seu processo é composto por sete etapas: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação e ruído.

A comunicação possui quatro funções básicas: controle do comportamento das pessoas, motivação, expressão emocional e informação.

É bem-sucedida quando a organização administra a atenção, cuida da linguagem e dos símbolos usados e cria um ambiente de abertura e confiabilidade entre os indivíduos, de modo a conquistar o comprometimento dos empregados.

A comunicação verbal é a mais familiar e mais frequentemente usada; ela pode ser oral e escrita.

A comunicação pode ser dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de metas, pode ser voltada a mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos, que ajudam a empresa a adaptar-se e a responder ao seu meio ambiente, e pode, ainda, ser orientada à motivação e ao envolvimento das pessoas nas tarefas.

A comunicação pode ser em: círculo, todos os canais, roda, cadeia e "Y".

Ela tem canais formais (descendentes, ascendentes e horizontais) e informais (fofocas diárias, boatos e rumores que surgem entre os colegas e as associações casuais que se formam na empresa).

A comunicação possui barreiras, que constituem obstáculos ou resistências entre as pessoas. Tais barreiras podem ser humanas, físicas ou semânticas.

A comunicação possui disfunções, tais como filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informações, distorção e omissão.

Por fim, a comunicação evoluiu com as tecnologias e, com isso, surgiram várias inovações, como o correio eletrônico (e-mail), o pequeno escritório-satélite e o sistema de reconhecimento de voz.

REFERÊNCIAS

BARKER, Alan. **Aprimore suas técnicas de comunicação**. São Paulo: Clio, 2007.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 16. ed. São Paulo: Ática, 1998.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

GROSS, Marcos. Usando os canais de comunicação com inteligência. **Carreira & Sucesso**, [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/usando-os-canais-de-comunicacao-com-inteligencia>. Acesso em: 21 dez. 2014.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HURST, Bernice. **Manual de técnicas de comunicação**. São Paulo: Littera Mundi, 2003.

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

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 275 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARTINI, Ione. **Comunicação caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SCHULER, Maria. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOARES, J. [Comentário humorístico]. **Veja**, [S.], 1990.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: JC, 1994.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEISZFLOG, Walter. **Retroalimentação**. São Paulo: Melhoramentos, 2007.

WOOD, Perry. **Os segredos da comunicação interpessoal: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

