

Aula 05

Comunicação nas Empresas

Objetivos da aula:

- Nesta aula o objetivo será estudar os processos de comunicação nas empresas, suas funções e fundamentos e as principais barreiras existentes para se obter uma comunicação eficaz.

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, que nada mais é do que a transferência de significados e compreensão de mensagens entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as idéias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado, ela precisa ser compreendida.

Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem.

Segundo (Robbins, 2002), uma idéia por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, caso possível seria como forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor.

1.1 Funções da Comunicação

Segundo (Robbins, 2002), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, são elas:

- **Controle:** age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação informal também controla o comportamento;
- **Motivação:** é facilitada a motivação aos funcionários, devido ao esclarecimento sobre o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Estabelecer metas específicas, dar *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam e requerem comunicação;
- **Expressão emocional:** é fornecida para muitos funcionários em seu grupo de trabalho, onde é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação e também de suas necessidades sociais;
- **Informações:** esta é a função final desempenhada pela comunicação e se relaciona com um papel de facilitadora de tomada de decisões, proporcionando aos funcionários e outros grupos que precisam tomar tais decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Importante salientar que nenhuma dessas quatro funções deve ser entendida como mais importante do que outras que possam

¹ Comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação.

existir. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e tomar decisões.

2. O Processo de Comunicação

A comunicação pode ser entendida como um fluxo ou um processo, e quando ocorrem problemas é devido a desvios ou bloqueios. Para se realizar uma comunicação é necessário antes um propósito exposto em forma de mensagem a ser transmitida, onde passará de uma fonte (emissor) para o receptor.

A mensagem será codificada² e transmitida através de um canal até o receptor, que traduz a mensagem iniciada pelo emissor, resultando na transferência de um significado de uma pessoa para outra.

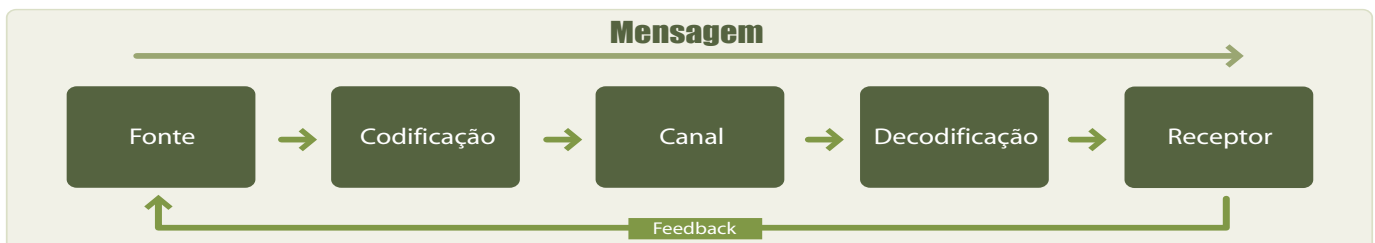


Figura 1: O Modelo de Processo de Comunicação

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

A Figura 1 mostra o processo de comunicação segundo (Robbins, 2002), e é composto de sete partes:

- Mensagem: o que é comunicado;
- Fonte de comunicação: inicia-se o processo de mensagem através da codificação de um pensamento;
- Codificação: conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico;

² Convertida em um formato simbólico.

- Canal: meio através do qual a mensagem viaja, é selecionado pelo emissor que deve determinar qual canal é formal e qual é informal, sendo que os canais formais são estabelecidos pela organização, e os informais são mensagens pessoais ou sociais;
- Decodificação: antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos de uma forma que possa ser compreendida;
- Receptor: pessoa ou organização a quem a mensagem é dirigida;
- Círculo de feedback: o elo final do processo de comunicação, devolve a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão, determinando se a compreensão foi ou não obtida.

2.1 Barreiras para a Comunicação

Nem toda comunicação é feita de maneira correta, uma vez que existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais, que ajudam e entender porque uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar.

Segundo (Robbins, 2002), algumas das mais importantes barreiras para uma comunicação eficaz são:

- Filtragem: refere-se à manipulação da informação pelo emissor e os interesses e percepções daqueles que fazem a síntese, sobre o que é importante na informação, resultam numa boa filtragem;
- Percepção seletiva: o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais;
- Sobrecarga da informação: as pessoas têm capacidade

finita de processar informações. As pesquisas indicam, por exemplo, que a maioria de nós tem dificuldade de trabalhar com mais de sete itens de informação;

- Defesa: quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo, tornando-se defensivas e assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos dos outros;
- Linguagem: as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. O significado das palavras não está nelas; está em nós. A idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras;

2.2 Medo da Comunicação

Segundo (Robbins, 2002), um outro grande obstáculo à comunicação eficaz é que algumas pessoas sofrem de um debilitante medo da comunicação³, ou ansiedade.

Embora a maioria deteste ter de falar em público, o medo da comunicação é um problema bem mais sério, porque afeta toda uma categoria de técnicas de comunicação. As pessoas que sofrem disso sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.

Os estudos indicam que as pessoas que temem a comunicação oral procuram evitar situações em que ela é necessária. É razoável esperar alguma auto-seleção, de maneira que essas pessoas busquem posições, como o magistério, em que a comunicação oral seja o requisito predominante.

3. Tensão ou ansiedade em relação à comunicação oral ou escrita, sem motivo aparente.

Importante e necessário é estar consciente que, nas organizações, existem inúmeras pessoas com sérias limitações em sua comunicação oral, que tendem a racionalizar a questão dizendo a si mesmas que a comunicação não é tão importante para o exercício eficaz de suas funções.

Porém, a principal preocupação é a evidência de que as pessoas portadoras dessa disfunção tendem a distorcer as demandas de comunicação oral em seu trabalho, para minimizar a necessidade de comunicação.

3 Fundamentos da Comunicação

Conhecer funcionalmente a comunicação requer a compreensão básica de alguns conceitos, como os padrões de fluxo da comunicação, comparação de redes formal e informal de comunicação, a importância da comunicação não-verbal e informal e a consideração de como as pessoas escolhem seus canais de comunicação.

A seguir serão citados alguns tópicos voltados ao fundamento da comunicação, segundo (Robbins, 2002).

3.1 Direção da Comunicação

A comunicação pode fluir vertical e horizontalmente, sendo que a dimensão vertical pode ser dividida em direção ascendente ou descendente.

- Ascendente: esse tipo de direção da comunicação é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas vigentes;
- Descendente: é a comunicação dos executivos para os

funcionários, é usada pelos líderes para atribuir tarefas, fornecerem instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos;

- Lateral: quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo, grupos do mesmo nível, administradores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente.

3.2 Redes Formais versus Redes Informais

Segundo (Robbins, 2002), as redes de comunicação definem os canais pelos quais a informação flui. Esses canais podem ser de dois tipos: formais e informais, significando o seguinte:

- Redes formais e Pequenos Grupos: essas redes são tipicamente verticais, seguem a cadeia de autoridade e são limitadas a comunicação relacionada com o trabalho. Dentro desta categoria existem três redes de pequenos grupos comuns, sendo cadeia, roda e todos os canais. O tipo cadeia segue rigidamente a cadeia formal de comando, o tipo roda depende do líder para agir como condutor central de toda



a comunicação do grupo, já a rede de todos canais permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com os outros. A Figura 2 mostra isso:

Figura 2: Três Redes Comuns de Pequenos Grupos

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- Rede Informal: geralmente conhecida como rede de rumores⁴ é livre para fluir em qualquer direção, passar por cima dos níveis de autoridade e pode satisfazer as necessidades sociais dos membros dos grupos, bem como facilitar a execução das tarefas.

3.3 Comunicação Não Verbal

Segundo (Robbins, 2002), a comunicação não verbal são mensagens enviadas através dos movimentos do corpo, das entonações ou ênfases que colocamos nas palavras, das expressões faciais e da distância física entre o emissor e o receptor.

Um exemplo para demonstrarmos esse tipo de comunicação pode ser ilustrado da seguinte maneira: qualquer um que já tenha estado em uma boate ou barzinho de paquera sabe que a comunicação não precisa ser verbalizada para que se envie uma mensagem. Um olhar rápido, um olhar mais demorado, um sorriso, um franzir de sobrancelhas, um movimento provocante do corpo, tudo isso são mensagens enviadas.

Devemos buscar os indícios não-verbais tanto quanto o entendimento do significado literal daquilo que nos é transmitido por um emissor. Devemos estar particularmente atentos às possíveis contradições entre essas mensagens. O seu chefe pode lhe dizer que está livre para conversar sobre o aumento de salário que você está querendo, mas você percebe sinais não-verbais de que não é o momento para discutir o assunto.

3.4 Escolha do Canal de Comunicação

Segundo (Robbins, 2002), algumas pesquisas indicam que os canais diferem em relação à sua capacidade de transmitir informações, e o que muitas organizações procuram é ter em sua estrutura **oferecer** o máximo de informações transmitidas

4. A rede de comunicação informal dentro da organização.

(**esse é e oferecer estão fora do contexto. ou ele quis dizer outra coisa?**) durante um episódio de comunicação, elas buscam riqueza do canal⁵ de comunicação.

A riqueza do canal oferece múltiplos sinais de informação (palavras, posturas, expressão facial, gestos, entonações), feedback imediato. Segundo (Robbins, 2002), a escolha de um canal depende de as mensagens serem rotineiras ou não rotineiras. Os administradores podem comunicar mensagens rotineiras eficientemente através de canais fracos em riqueza. Entretanto, a comunicação de mensagens não rotineiras só será eficaz através de canais ricos.

Abaixo a Figura 3 demonstra a hierarquia dos Canais.

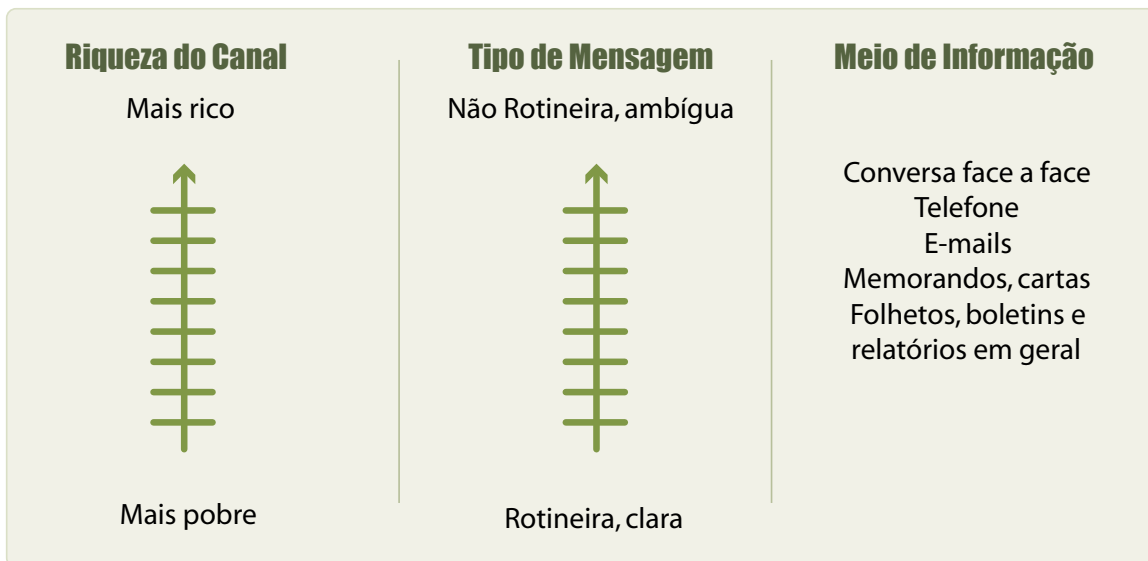


Figura 3: Hierarquia da Riqueza dos Canais

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

As evidências indicam que os executivos de alto desempenho costumam ter maior sensibilidade para a mídia em comparação com os demais, onde eles têm mais habilidade para selecionar a riqueza de mídia adequada à ambigüidade envolvida na comunicação.

5. A quantidade de informação que pode ser transmitida durante um episódio de comunicação.

O modelo de riqueza da mídia é consistente com as tendências e práticas organizacionais durante a década passada. Não é apenas uma coincidência que cada vez mais altos executivos vêm utilizando as reuniões para facilitar a comunicação, deixando regularmente o santuário isolado de seus escritórios para gerenciar circulando por ai, esses executivos estão utilizando canais ricos de comunicação para transmitir as mensagens mais ambíguas.

A última década caracterizou-se pelas organizações fechando unidades, fazendo demissões em massa, reestruturando-se, passando por fusões e aquisições, consolidando-se e lançando novos produtos e serviços em um ritmo acelerado, tudo isso constituindo mensagens não rotineiras, com alto teor de ambigüidade, requerendo canais que pudessem fluir uma grande quantidade de informações.

Não é surpreendente, portanto, que os administradores mais eficazes tenham expandido o uso dos canais mais ricos.

Pode-se observar neste texto a importância da comunicação nas organizações, seus aspectos de influência e principalmente a questão relativa às pessoas na organização, no processo de comunicação.

Os fundamentos da comunicação dentro das organizações, as redes formais e informais com seus canais, também são um grande diferencial dentro do processo de comunicação das organizações.

Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria

Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*., Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*., 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

Bibliografia Complementar

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

