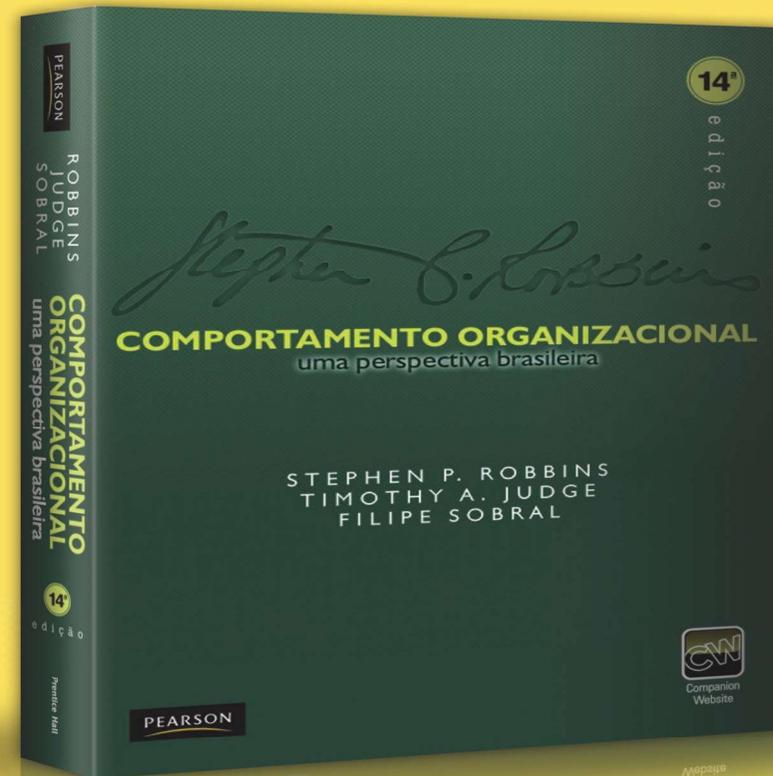


# Capítulo 11

## Comunicação



*Stephen P. Robbins*

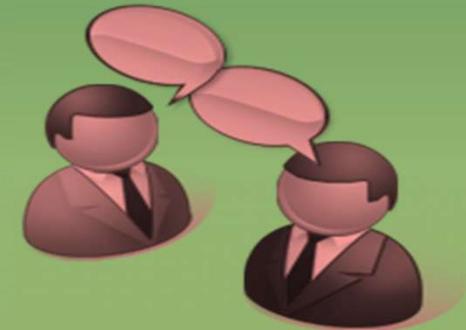
## Objetivos de aprendizagem

- Identificar as principais funções da comunicação.
- Descrever o processo de comunicação e distinguir entre comunicação formal e informal.
- Comparar comunicação descendente, ascendente e lateral.
- Comparar comunicação oral, escrita e não verbal.
- Comparar redes de comunicação formal e rede de rumores.
- Analisar as vantagens e os desafios da comunicação eletrônica.
- Mostrar como a riqueza do canal fundamenta a escolha do canal de comunicação.
- Identificar as barreiras comuns à comunicação eficaz.
- Descrever como superar os problemas potenciais na comunicação intercultural.

# Comunicação

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

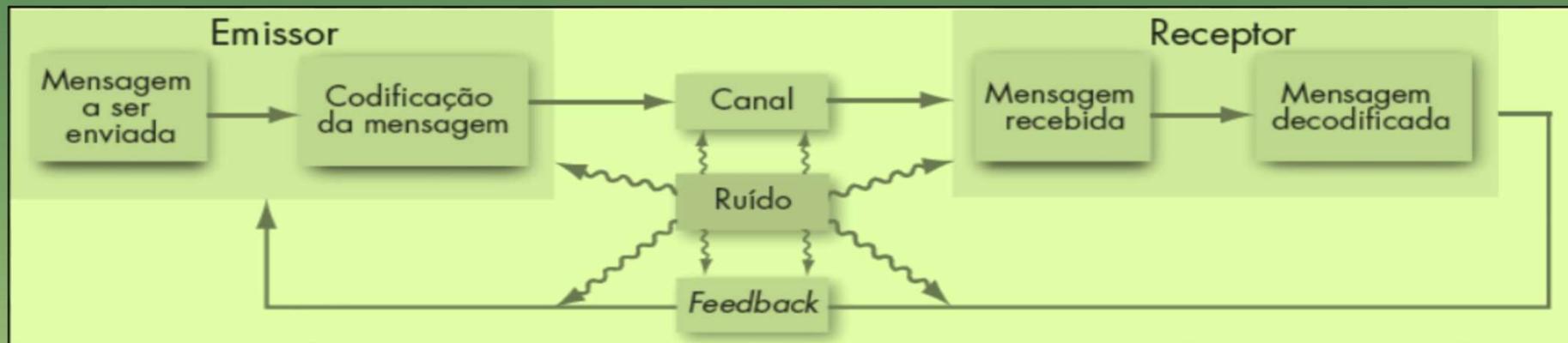
A comunicação deficiente é a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho.  
A comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado.



## O processo de comunicação

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os passos entre fonte e receptor: transferência e compreensão de um significado.



- Codificação da mensagem: falar; escrever; gesticular

### Canais formais

- Canais de comunicação estabelecidos pela organização que transmitem mensagens referentes às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros

### Canais informais

- Canais de comunicação criados espontaneamente que surgem como resposta às escolhas individuais

## Direção da comunicação

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



A comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal.

- **Comunicação Descendente**

- Comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos.

- **Comunicação Ascendente**

- Comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais baixos para os de alto escalão.



- **Comunicação Lateral**

- Comunicação entre membros do mesmo grupo
- Grupos do mesmo nível hierárquico (gestores).

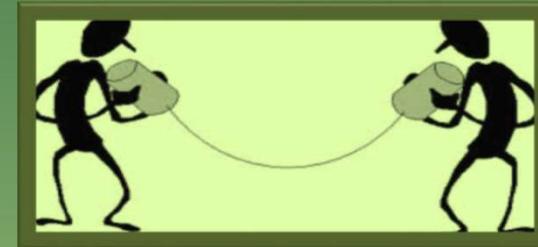
# Comunicação interpessoal

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

### Comunicação oral

Vantagem: rapidez e o *feedback*.

Desvantagem: cada pessoa interpreta a mensagem a sua maneira.



### Comunicação escrita

Vantagem: é tangível e verificável.

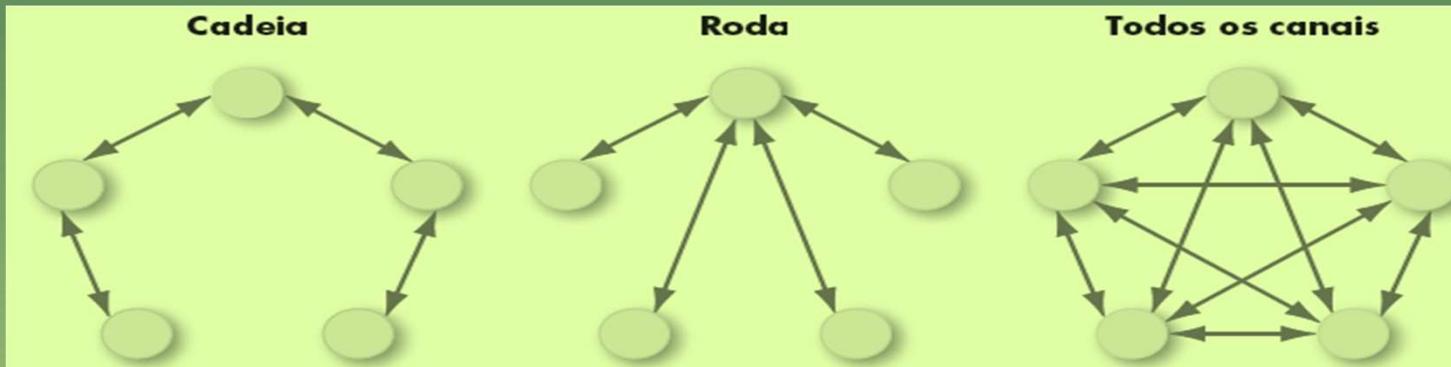
Desvantagem: consome mais tempo.

### Comunicação não verbal

Todo e qualquer movimento corporal tem um significado.



### Redes formais em pequenos grupos



### Redes formais em pequenos grupos e o critério de eficácia

Critério	Cadeia (níveis hierárquicos)	Roda (equipes)	Todos os canais (equipes auto-gerenciáveis)
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

### ❑ Rede de rumores

- Não é controlada pela direção da empresa.
- É considerada mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização.



### ❑ Sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores

- Fornecer informações mais precisas (diminuir ambiguidades, ansiedades).
- Explicar decisões e comportamentos que pareçam inconsistentes, injustos ou misteriosos.
- Manter canais de comunicação abertos.

### E-mail

- @ Má interpretação da mensagem.
- @ Comunicação de mensagens negativas.
- @ Demanda de tempo no uso do e-mail.
- @ Problemas de privacidade.



### Outros canais

- @ Mensagens instantâneas e mensagens de texto.
- @ Blogs e Twitter.
- @ Videoconferência.

## Gestão da informação

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- **Excesso de informações (síndrome séc XXI)**

Situação em que o fluxo de informações excede a capacidade de processamento de um indivíduo.

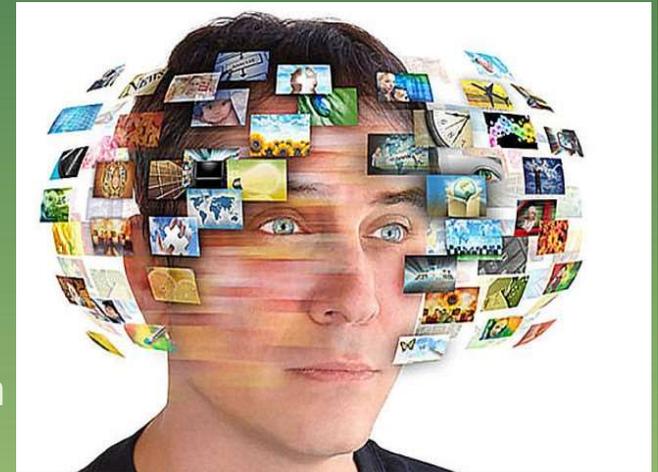
- **Sempre a postos!**

Equilibrar a necessidade de comunicação constante com a própria necessidade pessoal de descanso do trabalho.

- **Segurança da Informação**

Práticas de vigilância e monitoramento.

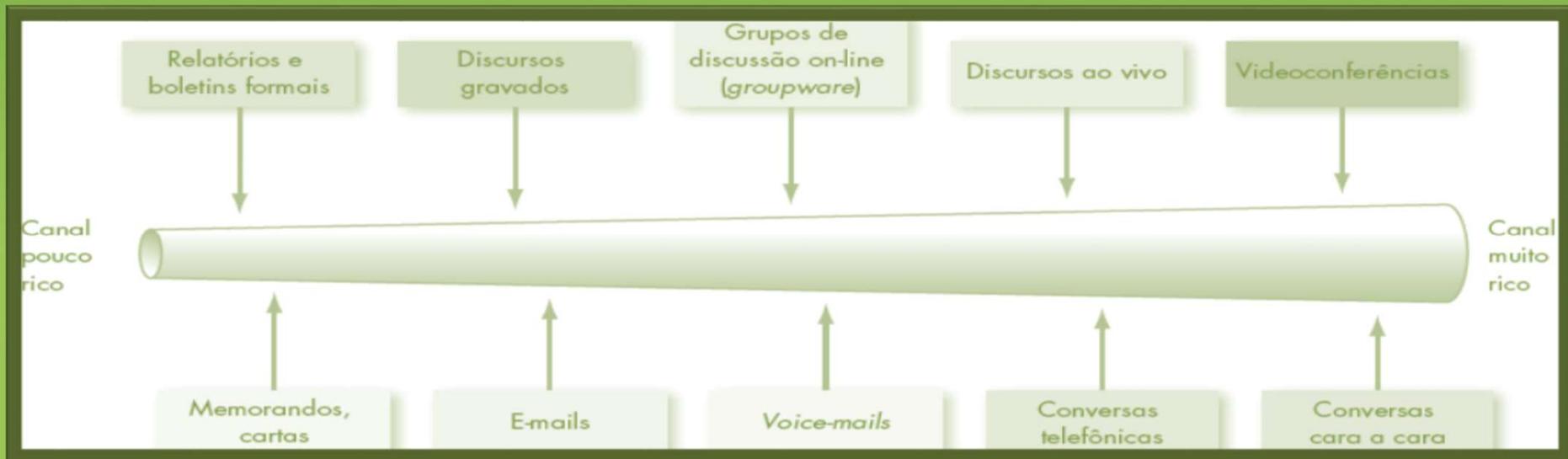
Proteção contra o vazamento de informações.



## Escolha do canal de comunicação

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Riqueza de informação dos canais de comunicação



## Barreiras para a comunicação eficaz

- 1 **Filtragem** (só boas notícias)
- 2 **Percepção seletiva** (necessidades indiv.)
- 3 **Sobrecarga de informação**
- 4 **Emoções** (eufórico/deprimido)
- 5 **Idioma** (traduções/termos específicos)
- 6 **Silêncio** (oposição velada)
- 7 **Medo de comunicação** (evitação)
- 8 **Diferenças de gênero** (conselhos X compartilhar)
- 9 **A comunicação 'politicamente correta'** (termos longos/imprecisos/simplicidade da expressão)

COMUNICAÇÃO EFICAZ

## Implicações globais

?

- Barreiras culturais:
  - Semântica (traduções inviáveis: mercado livre/Rússia; saudade/português)
  - Conotações (negociações: “hai” – sim??...em japonês)
  - Entonação (linguagem formal X informal)
  - Nível de tolerância a conflitos
    - Individualistas (confronto) X coletivistas (evitam discussões acirradas)

?

- Contexto cultural: sinais sutis, indícios não-verbais,
  - **Culturas de alto contexto:** China, Japão (status, reputação, credibilidade, construir relação de confiança...)
    - Ex. evitar losing face (<https://www.yoyochinese.com/blog/What-Does-Losing-Face-Mean-Importance-Face-Chinese-Culture>)
  - **Culturas de baixo contexto:** USA, Alemanha

?

- Barreiras culturais:
  - Enfatizar as descrições ao invés de julgar as situações, comportamentos.
  - Praticar a empatia
  - Buscar informações com aqueles que conhecem a cultura (certificar-se de suas interpretações)

*Stephen L. Robbins*

## Implicações para os Gestores

- Quanto menor a distorção na comunicação...
  - Melhor compreensão de metas e do feedback sobre resultados
  - Redução da ambiguidade, metas mais claras para membros do grupo
  
- Uso intensivo dos canais verticais, horizontais e informais
  - Aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incertezas, melhora o desempenho e a satisfação do grupo.
  - Relação positiva entre produtividade e comunicação
  - Praticar a escuta ativa, utilizar feedback
  
- Consciência sobre as barreiras para a comunicação
  - Gênero
  - Diferenças culturais