

Comunicação



Profa. Fani L. M. Eberhardt

Conceito de Comunicação

“A comunicação é um processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem, ideia ou sinal.”

“A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”

(BOWDITCH 2004, p. 80)

Objetivo da Comunicação

O Objetivo da comunicação é “a compreensão e a interpretação da mensagem por parte de quem a recebe, embora nem sempre as pessoas se entendam.”

(KNAPIK, 2008, p. 79)

“Comunicação é vista como um processo mecânico, dedicado a fazer com que uma mensagem chegue a um destino em particular com um mínimo de distorções e erros.”

(BOWDITCH 2004, p. 80)

Comunicação no Mundo dos Negócios

“O desafio para os gestores tem sido estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando as temidas barreiras que desviam o sentido da mensagem”

Cuidado com o rádio corredor – lembre-se do telefone sem fio.

(KNAPIK, 2008, p. 79)

Funções na Comunicação Organizacional

Produção e controle – “comunicação dirigida a realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade”;

Inovação – “mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao meio ambiente”;

Socialização e manutenção – “comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa”.

Fatores que devemos considerar na Comunicação

Na comunicação existe a influência tanto da informação como do contexto da mensagem, assim devemos considerar os fatores a seguir:

“1. quem está comunicando a quem, em termos dos papéis que essa pessoa desempenha(por exemplo, administração e operariado, gerente e subordinado)”

“2. a linguagem ou os símbolos usados para a comunicação, e a respectiva capacidade de levar a informação e esta ser entendida por ambas as partes.”

“3. o canal de comunicação, ou o meio empregado e como as informações são recebidas através dos diversos canais (tais como comunicação falada ou escrita).”

“4. o conteúdo da comunicação (boas ou más notícias, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas).”

“5. as características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre o transmissor e o receptor (em termos de confiança, influencia, etc).”

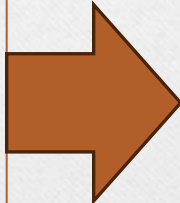
“6. o contexto no qual a comunicação ocorre, em termos de estrutura organizacional (por exemplo, dentro de ou entre departamentos, níveis e assim por diante), espaço físico (por exemplo, a distância entre o transmissor e o receptor) e o ambiente social (por exemplo, no escritório de quem, trajando uniformes ou não etc.).”

Interferências na Comunicação

Podemos ter variáveis: Pessoais, físicas e semânticas.

Pessoais :

“São barreiras ocasionadas por fatores emocionais e valores pessoais”

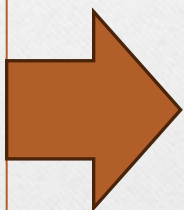


- “O desinteresse em ouvir;
- As emoções;
- As motivações;
- As preocupações;
- Os sentimentos pessoais.”

(KNAPIK, 2008, p. 82)

Física :

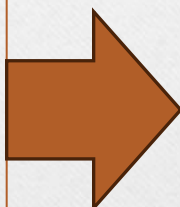
“São barreiras que ocorrem no ambiente em que acontece a comunicação”



- “Uma porta que se abre repentinamente;
- A distância física entre as pessoas;
- Paredes que separam;
- Barulhos como de telefone, trens, sirenes...”

Semânticas :

“São distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é realizada”



- “O sentido das palavras;
- O significado de gestos e símbolos;
- A tradução da linguagem;
- As lembranças.”

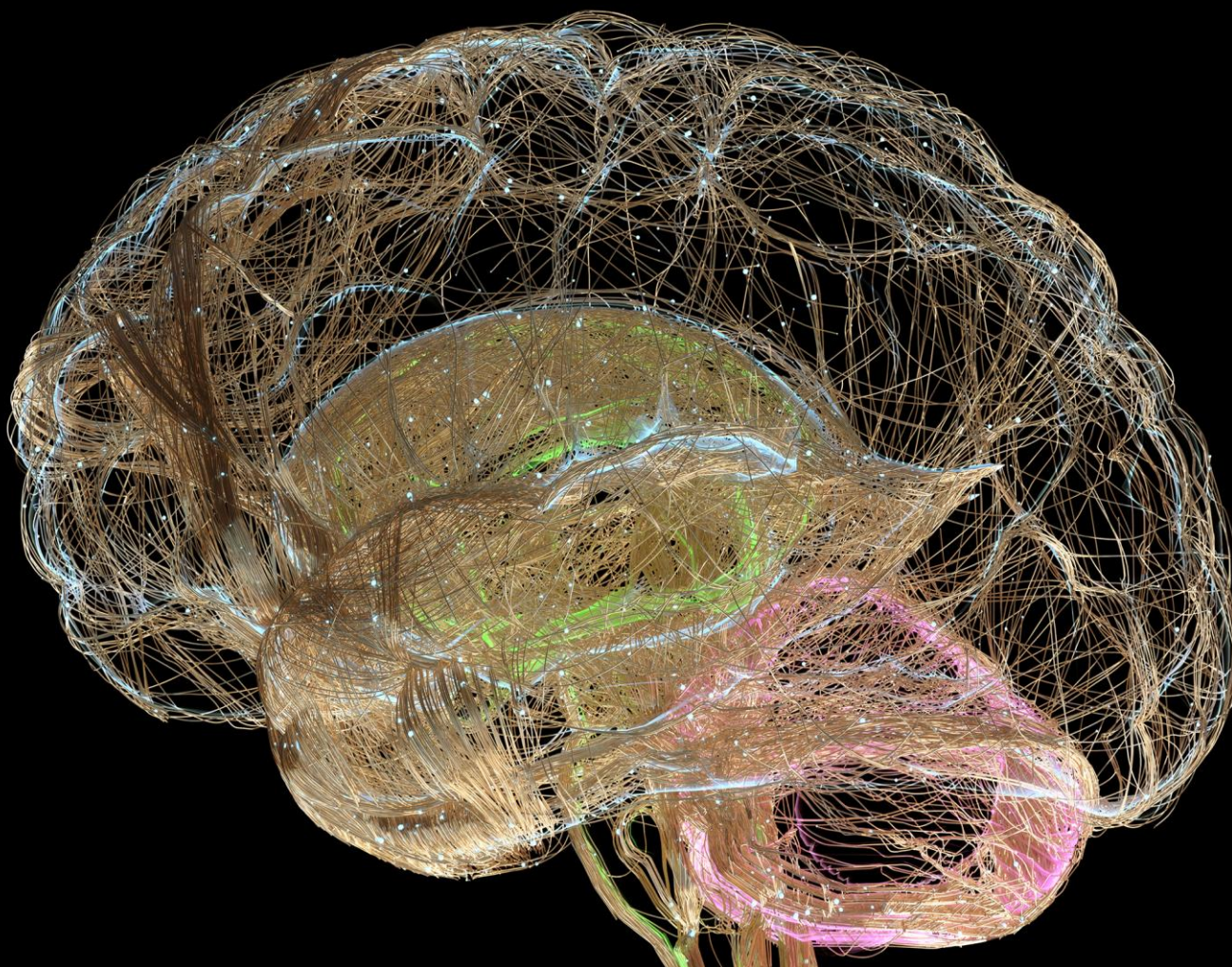
Evitar as interferências

Para estabelecer uma comunicação eficaz:

- “Utilizar uma linguagem adequada ao receptor, sem jargões e terminologia técnica;
- Ouvir o outro e dar-lhe atenção sem pressa ou impaciência;
- Escolher o local e o momento adequado para transmitir uma informação importante;”

-
- “Evitar julgamentos antecipados e preconceitos;”
 - “Evitar a suposição de que o receptor já tenha domínio do assunto em questão;”

-
- “Evitar passar uma quantidade excessiva de informações ao mesmo tempo, mas, se necessário, utilizar meios de comunicação que possam ser revistos, como gravações, textos escritos etc.
 - Evitar interrupções quando estão sendo passadas as informações.”



Comunicação não verbal

Comunicação não verbal

- “A comunicação não verbal é um dos fatores responsáveis pela **primeira impressão** que temos dos outros e, às vezes, carregamos as marcas dessas impressões por muito tempo.”
- “Um olhar pode ter diferentes expressões...e cada uma delas transmite mais do que apenas palavras”

-
- “A comunicação não verbal deve estar **em harmonia com o que falamos**, estar coerente com as nossas intenções ao nos comunicarmos, para que **proporcione credibilidade** e não gere sentimentos indesejáveis.”

(KNAPIK, 2008, p. 90)

-
- “Na comunicação falada, geralmente são transmitidos dados ou informações, e os sentimentos são expressos na comunicação não verbal. Assim, por exemplo, o tom da voz pode dizer mais do que dizem palavras.”

-
- “Nas organizações, uma cultura que privilegia uma comunicação que seja coerente, sincera e clara **traduz uma gestão transparente** para sua força de trabalho e para comunidade, transmitindo segurança e credibilidade nos seus projetos.”

Feedback



21/08/2025

Importância do Feedback

- “Feedback é a realimentação de um sistema. É uma informação que nos permite saber se estamos, ou não, no rumo adequado, se precisamos mudar o nosso comportamento.”

-
- “O desenvolvimento da prática do feedback – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho.”

Feedback é útil para:

- “Aumentar as competências e reforçar o comportamento desejado;
- Alinhar expectativas e definir prioridades;
- Preencher lacunas com novas informações;
- Identificar e promover ações corretivas;
- Aliviar o medo do desconhecido.”

Feedback positivo e negativos

“O feedback pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado.”

O feedback pode gerar resistências da parte de quem recebe como:

- ❖ Surpresa
- ❖ Resistência
- ❖ Reflexão
- ❖ Aceitação
- ❖ Mudança

10 cuidados para Feedback eficaz

1. “Deve ter o propósito de ajudar o receptor.
2. Deve descrever a situação, e não avaliar e julgar o receptor.
3. Deve assegurar uma relação de aceitação e sensibilização para o feedback.”

(KNAPIK, 2008, p. 84)

-
4. “Deve ser dado no tempo certo.
 5. Deve ser dado tanto para aspectos negativos quanto para aspectos positivos.
 6. Deve assegurar uma comunicação clara, transparente e assertiva.
 7. Deve ser realizado no local adequado.”

(KNAPIK, 2008, p. 84)

-
8. “Deve focalizar o comportamento, o desempenho, e não as pessoas.
 9. Deve ser dito em primeira pessoa: “eu sinto...”, “eu acredito...”, “eu vejo...”.
 10. Deve assegurar ao receptor a oportunidade de falar. Ouça.”

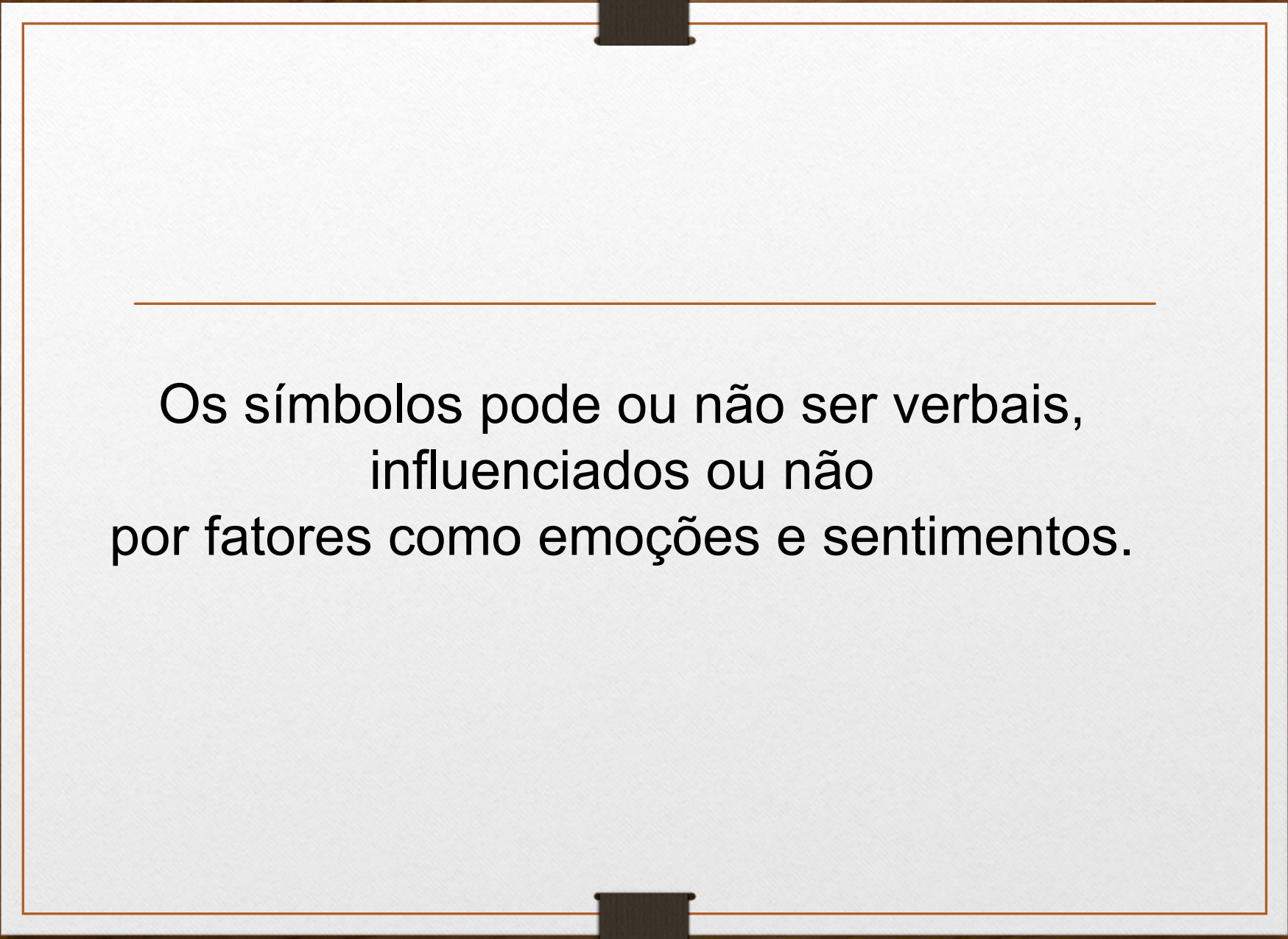
Comunicação Interpessoal



21/08/2025

Comunicação Interpessoal

Comunicação Interpessoal é “um processo em que as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esse significado e expectativa através da troca de símbolos.”



Os símbolos pode ou não ser verbais,
influenciados ou não
por fatores como emoções e sentimentos.

Funções Básicas da Comunicação Interpessoal

Controle – “esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade” ;

Informação – “propiciar a base para tomar decisões e executar ordens e instruções” ;

Motivação – “ influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para as diversas metas e objetivos”;

Emoção – “ expressar sentimentos e emoções.”

Janela de Johari

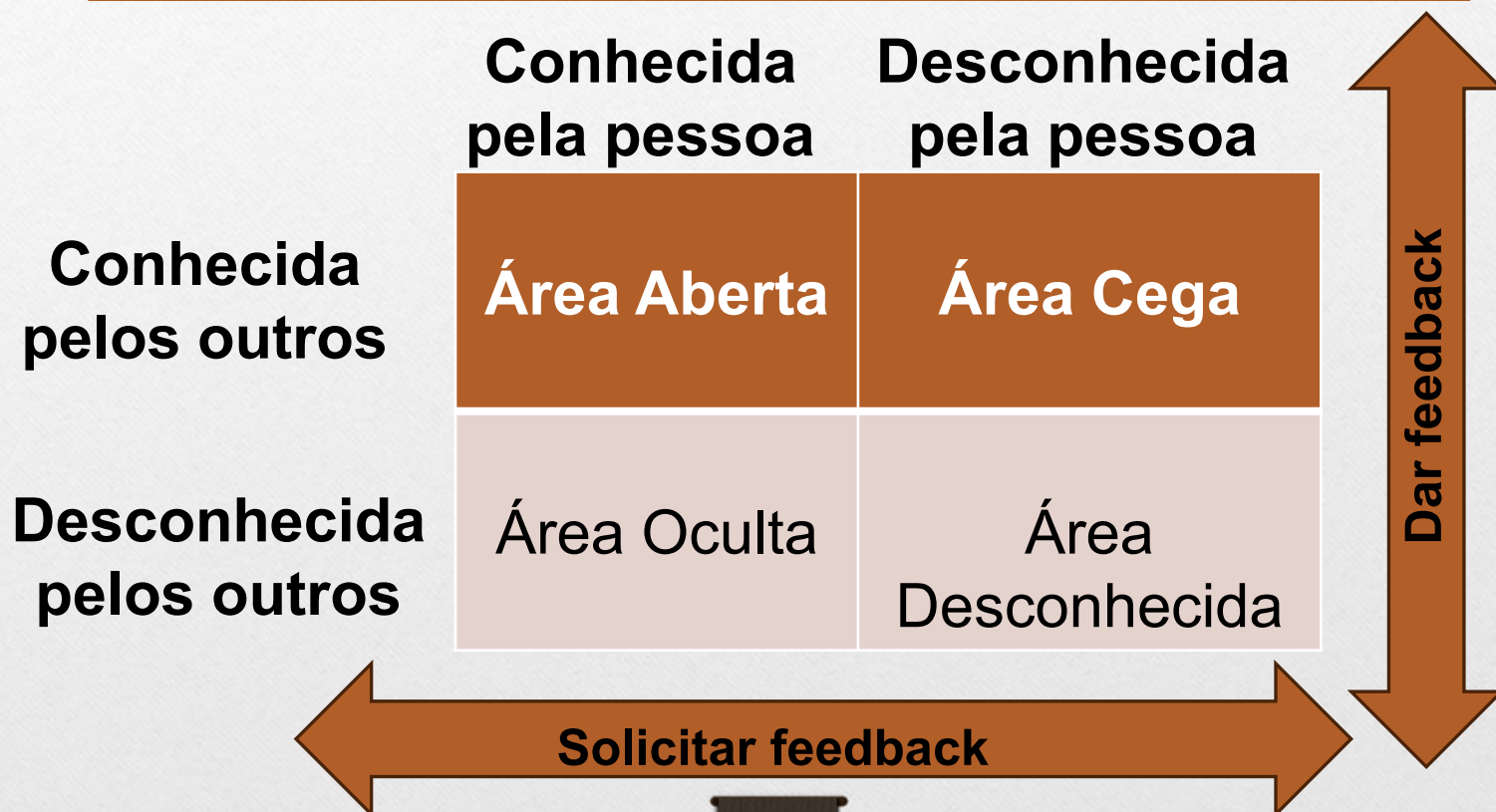
“é uma representação das dinâmicas das relações interpessoais e dos processos de aprendizagem em grupo.”

Idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham

“O comportamento de auto-exposição e o de buscar feedback são ferramentas indispensáveis ao funcionamento da Janela de Johari, na qual indivíduos e grupos são observados e observadores quanto a componentes comportamentais, tais como:

-
- “Pensamentos,
 - Impulsos,
 - Desejos,
 - Temores,
 - Fantasias,”
 - “Preconceitos,
 - Esperança,
 - Sonhos,
 - Objetivos,
 - Formas de ser e de agir, etc.”

Janela de Johari



Área aberta:

- “onde se incluem todos os comportamentos sobre os quais o eu e os outros tem conhecimento.”
- “são percepções mutuamente participadas (isto é, as pessoas veem um indivíduo do mesmo modo como ele se vê), tais como características do modo de falar, da atitude geral, habilidades etc.”

Área fechada, secreta ou oculta:

- “onde estão os comportamentos que vemos em nós mesmos, mas que escondemos dos outros.”
- “Ex: eu sinto medo, mas eu luto para projetar a imagem de muita coragem pessoal, nesta área, as pessoas veem um “eu falso”, e o sujeito precisa estar sempre se cuidando para que elas não percebam o seu “eu real”.”

Área encoberta ou cega:

- “onde estão os fatores e as características de comportamento que as outras pessoas percebem no indivíduo, mas ele não consegue perceber.”
- “Ex: os outros percebem o meu nervosismo, mas eu não vejo, não percebo que sou e estou nervoso.” Ou seja, “outras pessoas conhecem peculiaridades nossas de que nós próprios não temos conhecimento.”

Área desconhecida:

- “onde há fatores que não percebemos em nós mesmos nem as outras pessoas percebem.”
- “Constituem as memórias da infância, as potencialidades latentes e os aspectos escondidos da dinâmica interpessoal. Alguns desses componentes desconhecidos podem tornar-se conscientes com o aumento da abertura para auto-exposição e para a busca de feedback.”

Modificações na Janela de Johari

“A mudança em um dos quadrantes provoca uma modificação em todos os demais. O modelo de representação gráfica da Janela de Johari possibilita verificar as informações decorrentes de duas fontes – EU e os OUTROS.”

“Existem dois processos que regulam esse fluxo interpessoal, determinando o tamanho de cada um dos quadrantes da janela: solicitar feedback; e dar feedback ou auto exposição.”

Solicitar feedback:

- “consiste em aceitarmos e incentivarmos a percepção dos outros sobre nós mesmos, para identificarmos como nossos comportamentos estão afetando os outros, vendo-nos por intermédio dos outros.”

Dar feedback ou auto-exposição:

- “consiste em darmos feedback aos outros, identificando, por meio de suas percepções e sentimentos, como o comportamento dos outros nos estão afetando.”

Predomínio da área desconhecida:

“os dois processos (*solicitar feedback e dar feedback*) **são reduzidos**. Exibimos um comportamento rígido e aversão por assumir riscos, somo mais reservados e observadores e menos participativos.”

	Área Desconhecida

Predomínio da área secreta ou fechada:

- “o processo de solicitar feedback é bem utilizado. Queremos saber sobre nós mesmos, como os outros nos veem e percebem. É pouco utilizado os processos de dar feedback, o que pode significar pouca confiança nos outros.”

Área secreta
Ou fechada

Predomínio da área encoberta ou cega:

- “é mais utilizado o processo dar feedback, sendo pouco usado o de solicitar feedback.”
- “demonstramos ser participantes no grupo, fornecemos informações, dizemos as outras pessoas o que pensamos, como percebemos o grupo, podemos até criticar os outros, mas buscamos poucas opiniões a respeito de nós mesmos.”

Área encoberta
Ou cega

Predomínio da área aberta:

- “consiste na ampla e equilibrada utilização dos dois processos: o de solicitar feedback e o de dar feedback.”
- “apresentamos um comportamento autentico, geralmente claro e aberto, diminuindo a possibilidade de falhas de interpretação por parte dos outros.”
- “a tendência é estabelecer um vínculo de franqueza recíproca, confiança mútua e criatividade.”

Área Aberta

Referências

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2008.

BOWDITCH, J. L. “Elementos do comportamento organizacional”. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.