

# Capítulo Quinze

ORGANIZAÇÕES

COMPORTAMENTO, ESTRUTURA

& PROCESSO

## Gestão dos Processos de Comunicação

### Objetivos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, o aluno deverá ser capaz de:

**Definir**

O termo *comunicação*.

**Descrever**

Os principais elementos do processo de comunicação.

**Discutir**

A influência dos sinais não-verbais na eficácia da comunicação.

**Comparar**

Os diferentes estilos de comunicação interpessoal.

**Identificar**

As principais barreiras à comunicação eficaz e os meios para superá-las.

### O Processo de Comunicação nas Equipes Virtuais Globais

Equipes virtuais globais são equipes interfuncionais que trabalham sem restrição de tempo, espaço, fronteiras organizacionais e culturas, cujos componentes se comunicam, basicamente, por meio de tecnologia eletrônica, como correio eletrônico, teleconferência, correio de voz etc. Com pouco contato pessoal, essas equipes têm como desafio estabelecer e manter uma relação de confiança, visando ao cumprimento dos objetivos e das metas da equipe. Mais especificamente, a ineficácia na comunicação, decorrente da diversidade cultural e nacional dos componentes da equipe, pode dificultar o estabelecimento de uma relação de confiança e, por fim, prejudicar o desempenho da equipe. Companhias que atuam em âmbito internacional podem gerenciar esse problema potencial oferecendo, a cada componente de suas equipes virtuais, um treinamento intercultural.

A primeira parte do treinamento em comunicação intercultural deve ser voltada a ajudar cada componente a entender suas próprias crenças culturais, estilos de comunicação verbal e não-verbal e atitudes, em relação a tempo, espaço, ética profissional e assim por diante. O raciocínio por trás dessa parte "introspectiva" do treinamento é baseado nos trabalhos de Edward T. e Mildred R. Hall, antropólogos e pioneiros no campo da cultura e da comunicação, que afirmam: "Assim como os povos do mundo todo, os norte-americanos aceitam

sua própria cultura sem questionar. Na verdade, apenas quando há uma justaposição com outras culturas é que os norte-americanos começam a entender a influência da sua própria cultura no seu comportamento". A segunda parte do treinamento intercultural, para componentes de equipes virtuais, deve ensinar como trabalhar bem com colegas de culturas diversificadas. Os membros das equipes aprendem a interpretar os estilos de comunicação verbal e não-verbal, a conhecer o histórico cultural dos colegas e a reagir corretamente diante da peculiaridade dessas manifestações.

Por exemplo, imagine uma equipe virtual global composta de uma norte-americana e diversos mexicanas. Primeiro, essa norte-americana teria que entender seus próprios vieses culturais e estilo de comunicação. Assim como muitos norte-americanos, ela prefere tratar dos assuntos profissionais da seguinte maneira: trabalhar nos projetos de forma monocôrnica (isto é, executando uma tarefa por vez), seguir uma rígida ética profissional, manter comunicação direta e sem rodeios, e separar assuntos profissionais dos pessoais. Em compensação, suas colegas mexicanas tendem a ser mais policrônicas (isto é, realizam várias atividades ao mesmo tempo), trabalham muito, mas dedicam mais tempo à família e aos amigos, preferem uma abordagem comunicativa menos direta (para ter tempo de estabelecer uma relação de confiança) e não deixam de discutir os problemas pessoais no trabalho.

Sem um treinamento abrangente em comunicação intercultural, esses componentes de equipes virtuais globais terão dificuldades para manter a comunicação e estabelecer uma relação de confiança. Sem confiança, a probabilidade de um desempenho ideal da equipe ficará muito diminuída.

**Fontes:** Cristina B. Gibson e Susan G. Cohen (eds.) *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003; Douglas N. Ross, "Electronic Communications: Do Cultural Dimensions Matter?", *American Business Review*, jun. 2001, p. 75-81; Lee Gardeniswartz e Anita Rowe, "Cross-Cultural Awareness", *HRMagazine*, mar. 2001, p. 139-42; Maurice Cleasby, "Managing Global Contact", *The British Journal of Administrative Management*, mar/abr. 2000, p. 4-12; Steven L. McShane e Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000; Sirkka L. Jarvenpaa e Dorothy E. Leidner, T. Hall e Mildred R. Hall, *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Intercultural Press: Yarmouth, ME; 1987.

A comunicação permeia a atividade organizacional; ela é o processo por meio do qual o trabalho é realizado nas organizações. Todo funcionário é continuamente envolvido no processo de comunicação e influenciado por ele. No caso dos gestores, a eficácia da comunicação é uma habilidade crítica, porque as funções de planejamento, organização e controle somente são operacionalizadas por meio de um processo comunicativo. Em razão dessa importância para as organizações, este capítulo é inteiramente dedicado ao processo de comunicação e à tarefa de entender como melhorar a capacidade individual de comunicação.

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

"Você disse para eu fazer o mais rápido que pudesse. Como eu poderia adivinhar que era para fazer agora?" "Como eu poderia saber que ela falava sério quando disse que iria pedir demissão?" Nessas e em outras situações semelhantes, sempre alguém acaba dizendo: "Houve uma falha de comunicação". Essa afirmação serve para todos, porque todo mundo, em algum momento, já enfrentou situações provocadas por problemas de comunicação. Seja entre as pessoas ou entre as nações, seja nas organizações ou em grupos pequenos, falhas de comunicação estão sempre presentes.

Seria extremamente difícil identificar algum aspecto do trabalho de um gestor que não envolva comunicação. Graves problemas surgem quando instruções são mal interpretadas, quando alguma brincadeira dentro de um grupo de trabalho provoca a raiva de algum dos seus componentes ou quando comentários informais, emitidos por um gestor do alto escalão, são distorcidos. Cada uma dessas situações resulta de uma falha em algum ponto do processo de comunicação.

Assim, a questão pertinente não é se o gestor se envolve na comunicação porque ela é inerente ao funcionamento de uma organização. Ao contrário, o mais importante é saber se o gestor se comunica bem ou mal. Em outras palavras, no funcionamento de uma organização, é impossível evitar a comunicação em si; contudo, é possível evitar uma comunicação *ineficaz*. *Todo gestor deve ser um comunicador*. De fato, qualquer ação do gestor, de alguma forma, comunica algo a alguém ou a algum grupo. A única dúvida é: “Qual o efeito da sua comunicação?” Embora essa questão possa parecer redundante, à medida que o leitor for prosseguindo com a leitura do capítulo, perceberá a sua importância.

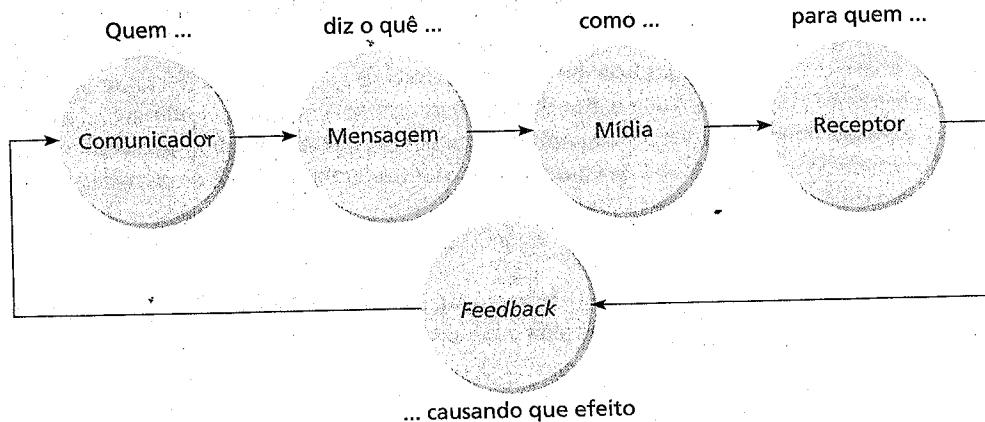
Apesar dos enormes avanços na comunicação e na tecnologia da informação, o nível da comunicação entre as pessoas dentro das organizações ainda deixa muito a desejar.<sup>1</sup> O texto de abertura do capítulo mostra que, apesar da existência da tecnologia da informação, os membros de equipes virtuais globais devem entender a si próprios e aos demais componentes para que a comunicação no grupo seja eficaz. A comunicação entre as pessoas depende não da tecnologia, mas das forças atuantes nas pessoas e no entorno delas. É um *processo* interno às pessoas. Reconhecendo a crescente importância da comunicação, mais e mais organizações estão implementando programas destinados a avaliar a habilidade de comunicação de seus gestores e a oferecer treinamento de acompanhamento para superar qualquer deficiência. Os gestores que já participaram desse tipo de programa demonstram níveis mais elevados de habilidade interpessoal e de capacidade de solução de problemas – resultando em níveis mais altos de produtividade – do que os que não participaram.<sup>2</sup> O texto da seção Painel mostrada a seguir apresenta exemplos de vantagens de uma comunicação eficaz entre os gestores e o restante da organização.

### Processo de Comunicação

O processo geral de comunicação é composto de cinco elementos: comunicador, mensagem, mídia, receptor e *feedback* (Figura 15.1). Ele pode ser assim resumido: quem ... diz o quê ... como ... para quem ... causando que efeito.<sup>3</sup> Para avaliar cada elemento desse processo, é necessário saber como funciona a comunicação.

Os especialistas afirmam que uma comunicação eficaz resulta da compreensão mútua entre comunicador e receptor. A comunicação tem êxito somente se a mensagem transmitida pelo comunicador for compreendida pelo receptor. De fato, a palavra **comunicação** é derivada do latim *communis*, que significa “comum” – o comunicador busca estabelecer “pontos comuns” com o receptor. Portanto, a comunicação pode ser definida como a transmissão de informações e a interpretação por meio do uso de símbolos comuns. Os símbolos comuns podem ser verbais ou não-verbais. Mais adiante no capítulo, será possível observar que, no contexto da estrutura organizacional, o fluxo de informação pode ser ascendente e descendente (no sentido vertical), lateral (no sentido horizontal) e ascendente e cruzado (no sentido diagonal).

**comunicação**  
Transmissão e  
interpretação de  
informações, usando  
símbolos verbais e  
não-verbais.



**FIGURA 15.1**  
Processo de  
Comunicação

## Painel A Comunicação Pode Fazer a Diferença

Não surpreende o fato de que, em encontros e conferências para gestores em todo país, um tema comum surja sempre: uma boa comunicação é a costura que une as pessoas, os planos, as estratégias e o compromisso – em outras palavras, é todo o tecido da organização. Em épocas de rápidas mudanças, as organizações precisam se adaptar com agilidade. Para isso, são necessários altos níveis de confiança e cooperação entre gestores e funcionários. A boa comunicação ajuda a criar uma relação de confiança e cooperação. Vamos examinar alguns exemplos de empresas que estão conseguindo atingir esses objetivos.

A Emerson Electronics é um concorrente de âmbito mundial. A empresa acredita que isso se deve a seu plano de divulgar com eficácia as metas financeiras corporativas aos funcionários e explicar por que elas afetam os cargos, os salários e a sobrevivência. Essa não é uma tarefa simples para a Emerson, visto que a empresa possui mais de 70 mil funcionários, nas cerca de 250 unidades espalhadas pelo mundo.

Na Martin Marietta Government Electronic Systems, uma provedora de serviços públicos, foi instituído um método para comunicação de mudanças em 48 horas. Esse processo de agilização na troca de informações reduziu as reclamações da indústria de 281 para apenas 12 por ano. A alta administração acredita que essa melhoria deve-se ao fato de todos estarem informados sobre tudo que está ocorrendo o tempo todo, não sendo, portanto, surpreendidos.

Algumas organizações usam a comunicação para orientar os funcionários na administração de suas carreiras. Para isso, os gestores devem se dispor a compartilhar sua visão e criar um ambiente de confiança, respeito e atenção para com os funcionários. A General Electric e

a Colgate-Palmolive são organizações que fornecem aos funcionários todas as informações necessárias para eles administrarem suas carreiras. Nesse tipo de programa, os gestores, muitas vezes, promovem reuniões com os funcionários para definir metas e estabelecer um diálogo sobre o progresso e o futuro profissional de cada um.

Uma outra organização adota comunicação aberta e direta para reduzir os danos provocados, em toda a companhia, por rumores. A Shaw Supermarkets, companhia com 32 mil funcionários na região nordeste dos Estados Unidos, lançou recentemente o jornal *The Rumor Buster* (*Caçador de Rumores*), que era publicado semanalmente na época em que a empresa passava por um processo de fusão. O jornal atacava os rumores que perturbavam os funcionários (por exemplo, sobre demissões em massa), fornecendo informações precisas e atualizadas.

A consultora em gestão, Karen Greenbaum, define a comunicação organizacional como um conjunto de quatro atividades: orientar, informar, ouvir e envolver. Ela acredita que os dois últimos elementos – ouvir e envolver – são os principais motivos de falha na maioria das iniciativas de comunicação organizacional. Parece que ela tem razão. Observe que, nas iniciativas descritas anteriormente, cada organização está tentando ouvir e envolver os funcionários.

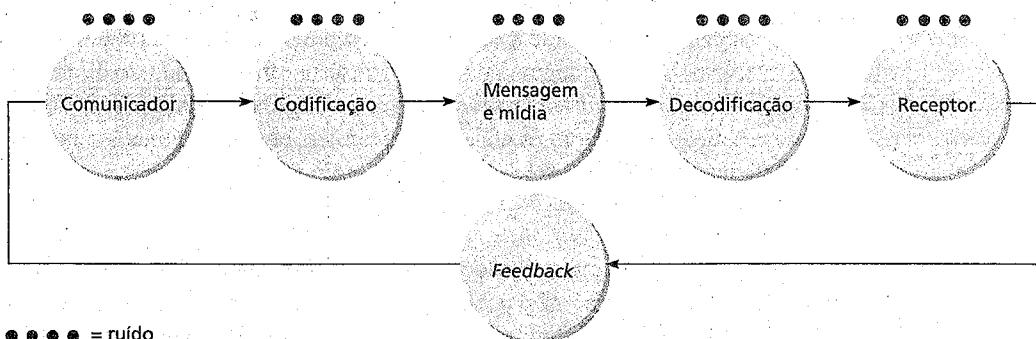
**Fontes:** Lin Grensign-Pophal, "Got the Message", *HRMagazine*, abr. 2001, p. 74-79; Mike Miller, "Six Elements of Corporate Creativity", *Credit Union Magazine*, abr. 2000, p. 20-22; John Beeson, "Succession Planning", *Across the Board*, fev. 2000, p. 38-41; Amanda J. S. Kaufman, "Helping to Build Careers", *Infoworld*, jul. 13, 1998, p. 99-100; Peter Lilienthal, "Help Management Really Communicate", *Communication World*, fev./mar. 1995, p. 19-22; e George Janinecz, "Preaching Winning Practices: America's Best Plants Deliver Secrets of Success", *Industry Week*, 5 jun. 1995, p. 24.

### Modelo Clássico para Comunicação

Um modelo, amplamente reconhecido, de processo de comunicação foi desenvolvido, essencialmente, com base nos trabalhos iniciais de Shannon e Weaver, e Schramm.<sup>4</sup> Esses pesquisadores preocuparam-se em descrever um processo geral de comunicação aplicável a qualquer situação. Os elementos básicos desse modelo incluem: comunicador, codificador, mensagem, mídia, decodificador, receptor, *feedback* e ruído (Figura 15.2). Cada elemento do modelo pode ser examinado no contexto organizacional.

#### Comunicador

Em um esquema organizacional, o comunicador é um funcionário com idéias, intenções, informações e um objetivo para comunicar.



**FIGURA 15.2**  
Modelo de  
Comunicação

### Codificação

Existindo um comunicador, o processo de codificação transforma suas idéias em um conjunto sistemático de símbolos – em uma linguagem que expresse o objetivo do comunicador. A principal forma de codificação é a língua. Por exemplo, um gestor muitas vezes recebe informações contábeis, relatório de vendas e dados digitais e transforma esse material em uma mensagem. Assim, a codificação tem como função viabilizar a expressão de idéias e objetivos em forma de mensagem.

### Mensagem

Mensagem é o resultado do processo de codificação. O objetivo do comunicador é expresso em forma de mensagem – *verbal* ou *não-verbal*. Os gestores usam a comunicação para diversos fins, como para fazer os outros compreenderem suas idéias, para entender as idéias dos outros, para fazer que suas idéias ou as idéias dos outros sejam aceitas ou produzir alguma ação.

Não tão óbvias, no entanto, são as *mensagens não intencionais*, expressas pelo silêncio ou pela falta de ação em relação a alguma questão, bem como pela decisão de não perseguir certas metas e objetivos e de não adotar determinados métodos. Por exemplo, a decisão de utilizar um determinado método de avaliação de desempenho, em lugar de outro, pode enviar uma mensagem para uma pessoa específica – a decisão do professor de não aplicar exame final pode enviar uma mensagem não-intencional a certos estudantes de que o curso é fácil. Isso explica a afirmação anterior de que toda ação de um gestor tem o poder de comunicar.

A mensagem, portanto, é aquilo que o indivíduo deseja comunicar a determinado receptor. A forma exata da mensagem depende muito da mídia usada para transmiti-la. As decisões em relação às duas são inseparáveis.

### Mídia

Mídia é o transmissor da mensagem – o meio pelo qual a mensagem é transmitida. As organizações transmitem as informações de diversas formas, incluindo comunicação cara a cara, conversas telefônicas, reuniões, mensagens de fax, memorandos, manual de procedimentos, sistemas de recompensa, cronogramas de produção e televideoconferência. A mídia, algumas vezes, é negligenciada no processo de comunicação. Muitas vezes, os gestores não avaliam corretamente o impacto da escolha da mídia na eficácia da comunicação. Entretanto, a escolha correta pode exercer grande impacto na eficácia da comunicação e, até mesmo, no desempenho gerencial.

### Decodificação/Receptor

Para o processo de comunicação ser completado, a mensagem deve ser decodificada para tornar-se relevante ao receptor. A *decodificação*, termo técnico referente aos processos mentais do receptor, envolve interpretação. Os receptores interpretam (decodificam) a mensagem à luz da sua expe-

riência prévia e do seu quadro de referência. Assim, um vendedor provavelmente decodificará a mensagem do presidente da companhia de um modo diferente daquele do gerente de produção. O supervisor de enfermagem pode decodificar um memorando do diretor do hospital de uma forma diferente da do cirurgião-chefe. Quanto mais próxima da intenção do comunicador ficar a mensagem decodificada, mais eficaz será a comunicação. Isso ressalta a importância do comunicador "orientado para o receptor".

### *Feedback*

Um processo de comunicação *unidirecional* não possibilita ao comunicador receber *feedback* do receptor, o que aumenta o potencial de distorção entre mensagem pretendida e mensagem recebida. O *feedback* deve fazer parte de qualquer processo de comunicação.<sup>5</sup> Um *loop de feedback* cria um canal para a resposta do receptor, permitindo, assim, ao comunicador verificar se a mensagem foi recebida e se produziu o efeito pretendido. O processo de comunicação *bidirecional* permite esse importante *feedback* do receptor para o comunicador.

No processo de comunicação organizacional, o gestor recebe *feedback* de diversas formas. Nas situações cara a cara, é possível receber o *feedback direto* por meio de trocas verbais, assim como por meios sutis de comunicação, como expressões faciais de descontentamento ou de incompreensão. Além disso, formas de *feedback indireto* (por exemplo, queda de produtividade, baixa qualidade da produção, aumento no índice de absenteísmo ou de rotatividade e má coordenação e/ou conflito entre as unidades) podem indicar falhas na comunicação.

### *Ruído*

Na estrutura da comunicação humana, o ruído pode ser considerado qualquer fator de distorção da mensagem pretendida. O ruído pode ocorrer em cada um dos elementos do processo comunicação. Por exemplo, um gestor, com limitação rígida de tempo, pode ser forçado a agir sem se comunicar ou pode comunicar-se rapidamente, passando informações incompletas. Ou um subordinado pode atribuir significado a uma palavra ou frase diferente daquele pretendido pelo gestor. Esses são exemplos de ruído na comunicação.

Os elementos discutidos nesta seção são fundamentais para a ocorrência da comunicação. Eles não devem, no entanto, ser vistos como independentes. Eles são, ao contrário, descrições de ações a serem executadas para a viabilização de qualquer comunicação. A comunicação pode ser vertical (superior-subordinado ou subordinado-superior) ou horizontal (entre pares), ou pode envolver um indivíduo e um grupo, mas, para que ocorra, os elementos aqui citados devem estar presentes.

## Mensagens Não-verbais

A informação enviada pelo comunicador, que não seja relacionada com informação verbal – ou seja, as mensagens não-verbais, ou **comunicação não-verbal** – é uma área de pesquisa de crescente interesse entre os behavioristas.<sup>6</sup> Um dos aspectos mais interessantes da comunicação não-verbal é sua perfeita eficácia.<sup>7</sup> Por mais que tentem, as pessoas não conseguem reprimir o comportamento não-verbal. Se, por exemplo, uma pessoa tentar se comportar ao máximo de forma passiva, ela poderá ser considerada inexpressiva, tímida, retraída e tensa.

Um estudo recente examinou a relação entre comportamento não-verbal e capacidade de persuasão do orador, no contexto do discurso público.<sup>8</sup> Oradores com voz mais agradável, rosto mais simpático e com mais expressividade facial, foram considerados pelo público mais competentes e tranqüilos que os oradores com comportamento não-verbal menos atraente. Consequentemente, esses oradores foram considerados mais persuasivos, mesmo quando a mensagem transmitida, por todos eles, tinha o mesmo conteúdo.

Impostação vocal refere-se à maneira como a mensagem é transmitida: se ela é agressiva ou suave, rápida ou lenta, controlada ou não controlada, em tom alto ou baixo. O método de transmissão acrescenta significado para o receptor, que avalia esses sinais. As expressões corporais são outras fontes importantes de comunicação não-verbal. Ekman e Friesen classificaram a linguagem

### comunicação não-verbal

Mensagens transmitidas por meio de postura corporal, expressões faciais e movimentos dos olhos e da cabeça; tão importantes quanto a comunicação verbal.

corporal em cinco tipos de expressão: emblemática, ilustrativa, reguladora, adaptadora ou demonstradora de afeto.<sup>9</sup>

Os gestos *emblemáticos* são muito parecidos com a linguagem de sinais (a mão balançando com o dedo polegar para pedir carona, o sinal de OK, o sinal de V de vitória e o cumprimento entre duas pessoas batendo as mãos espalmadas, por exemplo, quando se marca um ponto em uma partida). Esses movimentos rapidamente transmitem o mesmo significado de uma palavra ou de uma frase. Os gestos *ilustrativos* descrevem o que se está sendo dito (o dedo indicador levantado indicando o número 1, as mãos estendidas para mostrar o tamanho de um objeto). Os movimentos *reguladores* são aqueles que regulam a conversa. Por exemplo, o movimento do receptor com a mão espalmada levantada diz ao emissor para falar mais devagar, a sobrancelha arqueada pode significar um apelo do receptor para o emissor esclarecer o que disse, e a cabeça balançando pode indicar que o receptor entendeu a mensagem. Gestos emblemáticos, ilustrativos e reguladores são usados conscientemente pelas pessoas.

Por sua vez, os gestos adaptadores e demonstradores de afeto muitas vezes são usados de forma inconsciente e podem revelar muito sobre os sentimentos e as atitudes tanto do emissor quanto do receptor. As expressões *adaptadoras* são usadas para o ajuste psicológico a uma atmosfera interpessoal de uma determinada situação.<sup>10</sup> Geralmente aprendidos na infância, os gestos adaptadores são, muitas vezes, usados para lidar com o estresse em situações interpessoais. Tamborilar os dedos sobre a mesa, arrancar fios de cabelo ou balançar a perna ou os pés são formas de aliviar um pouco o estresse. As expressões *demonstradoras de afeto* geralmente comunicam as emoções do indivíduo de forma direta e inconsciente. A maioria das demonstrações de afeto usa expressões faciais, que são comunicadores muito importantes dos sentimentos de uma pessoa. Existe uma premissa muito antiga de que as emoções de uma pessoa são espelhadas no rosto e que essas emoções podem ser “lidas” com muita precisão. As expressões de afeto também são demonstradas por posturas corporais. Por exemplo, uma “postura fechada” (os braços cruzados na frente do peito, as pernas cruzadas) comunica atitude defensiva e, muitas vezes, contrariedade.

## COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

A cultura é definida como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro”.<sup>11</sup> Ou seja, a cultura é composta da moral, das leis e dos costumes que influenciam o comportamento e é compartilhada por todos ou quase todos os membros de um grupo social.<sup>12</sup> Quando dois gestores, de duas culturas distantes, tentam se comunicar, podem ocorrer interpretações equivocadas. Por exemplo, quando o norte-americano diz “sim” (*yeah*) para um japonês, essa mensagem pode ser interpretada como um “não”, porque o som parece com a pronúncia da palavra “não” em japonês.<sup>13</sup>

A má comunicação entre as culturas pode ocorrer por diversas razões. Segundo a teoria apresentada pelos antropólogos culturais Edward T. Hall e Mildred R. Hall, a cultura é vista como a própria comunicação e, assim, é dividida em diversas partes determinadas culturalmente: palavras, espaço, tempo e comportamento. Para cada uma dessas categorias, são apresentados, a seguir, alguns exemplos de desafios na comunicação entre as culturas.<sup>14</sup>

### Palavras

As culturas diferem no montante necessário de informações contextuais para que as pessoas interajam umas com as outras. As pessoas provenientes de culturas com comunicação altamente contextualizada não necessitam de uma troca detalhada de informações, já que contam com o conhecimento prévio sobre o outro indivíduo antes de interagir com ele. As culturas japonesa e latino-americana tendem a se enquadrar nessa categoria. Em contrapartida, as culturas pouco contextualizadas, como a alemã e a norte-americana, necessitam de uma troca de informações explícita e detalhada quando duas pessoas interagem entre si.<sup>15</sup>

## Painel Toyota na França: Choque entre Culturas?

Hiroaki Watanabe, cidadão japonês e gerente-geral da primeira grande fábrica da Toyota em Valenciennes, na França (e na Europa continental), enfrenta um sério risco. Ele é responsável pela direção de uma moderna e eficiente fábrica de 570 milhões de dólares, da Toyota Motor, projetada para produzir um veículo subcompacto, o Yaris. A fábrica foi projetada para empregar dois mil trabalhadores. Atualmente, ela conta com cerca de 200 gestores e 150 instrutores, também japoneses, na equipe. Os demais empregados são, na sua maioria, franceses. Culturalmente falando, existem muitas áreas potenciais de conflito entre os costumes japoneses e franceses. Por exemplo, todas as manhãs, às 8 horas, os funcionários da fábrica realizam ginástica laboral para começarem o dia aquecidos, visando, assim, evitar lesões. Essa é uma prática comum no Japão, porém não muito usual na França. Além disso, a fábrica não serve vinho durante o almoço, prática comum em outras organizações francesas. Como é costume em outras firmas japonesas, a fábrica fornece aos funcionários casacos de frio azul e cinza com a palavra *Toyota* escrita nas costas e o nome do funcionário, na frente.

Para tentar suprir essas e outras potenciais diferenças culturais, a liderança do empreendimento precisava compreender os potenciais choques culturais que esses problemas poderiam causar. Como o Watanabe se preparou para enfrentar essa complicada tarefa? Embora fluente em inglês, ele decidiu aprender francês e o máximo possível sobre a cultura francesa. Afinal, a grande maioria dos trabalhadores da fábrica seria da região norte da França. Para se

preparar, ele viajou para a França como turista e também visitou a fábrica da Toyota no Canadá. Ele realizou entrevistas em francês, com auxílio de um intérprete, para melhorar sua proficiência na língua.

Será que esses esforços darão resultado? A Toyota tem grandes expectativas em relação à sua primeira grande empreitada na Europa continental. Até aqui, o mercado europeu está dando um bom retorno à Toyota. A demanda de subcompactos Yaris está superando a produção de 920 veículos por dia. A fábrica de Valenciennes contratou recentemente mais 500 funcionários e acrescentou uma terceira troca de turnos para viabilizar a produção ininterrupta em 24 horas por dia (a primeira em qualquer fábrica da Toyota!). O Yaris contribuiu para melhorar a participação geral de mercado da Toyota no oeste europeu, que atingiu 5,3% em 2004. A meta é atingir 8% até 2010. Essa é uma boa notícia para os funcionários franceses da fábrica de Valenciennes, que enfrentavam sérias dificuldades. A área de Valenciennes, antiga região de mineração de carvão e aço, sofre com o alto índice de desemprego em razão do fechamento de muitas empresas da indústria pesada nos últimos 20 anos. Como prova da importância da Toyota nessa região, mais de 30 mil pessoas se candidataram para preencher as duas mil vagas disponíveis na fábrica.

**Fontes:** Gail Edmondson e Adeline Bonnet, "Toyota's New Traction in Europe", *BusinessWeek Online*, 7 jun. 2004; e John Tagliabue, "At a French Factory, Culture is a Two-Way Street", *The New York Times*, 25 fev. 2001, seção 3, p. 4.

Problemas podem surgir quando uma pessoa de uma cultura muito contextualizada realiza negócios com um parceiro de uma cultura pouco contextualizada. Quando um empresário japonês sinaliza a seu parceiro alemão que não está interessado na compra de, por exemplo, um determinado imóvel, ele, provavelmente, indicará esse desinteresse dizendo: "Essa negociação será bem complicada" ou "Terei de pensar sobre o negócio". O alemão, interpretando essa mensagem como uma tática de negociação para reduzir o preço, apresenta uma contraproposta única de redução de 5%. O japonês, perturbado por achar que a mensagem de "não-interesse na negociação" não foi compreendida, fica confuso com o comportamento do alemão.<sup>16</sup> Será que funcionários de organizações multinacionais também estão suscetíveis aos mal-entendidos interculturais? O texto da seção Painel mostrada acima descreve as dificuldades enfrentadas pela Toyota com o confronto inicial entre sua cultura organizacional e a cultura dos funcionários franceses da sua fábrica em Valenciennes, na França.

### Espaço

Cada indivíduo possui um limite de espaço invisível em torno da sua pessoa. Em algumas culturas (como na região norte da Europa), os limites são amplos; enquanto em outras culturas (por exemplo, nos países do Oriente Médio), esse espaço é bem limitado. O espaço pessoal mantido por um indivíduo pode mudar temporariamente, dependendo do seu entorno físico (como em um elevador

lotado) ou do grau de intimidade em relação à pessoa com a qual se está interagindo (por exemplo, com o cônjuge). Mal-entendidos podem ocorrer quando um empresário, de uma cultura que tem como costume homens se tocarem e se abraçarem, inicia esse tipo de contato físico com o parceiro proveniente de uma cultura na qual o contato físico entre homens é raro e ocorre somente entre membros da família. Este último se sentirá incomodado e poderá interpretar de forma equivocada a intenção do contato físico.<sup>17</sup>

### Tempo

Os cidadãos da Ásia, do Oriente Médio e da América Latina tendem a enxergar o tempo de forma diferente da maioria das pessoas dos Estados Unidos, da Grã-Bretanha e da Alemanha. Os gestores oriundos de culturas de tempo *policrônico* realizam diversas atividades ao mesmo tempo, estão sujeitos a interrupções, são comprometidos com as relações humanas, mudam os planos com freqüência e baseiam a sua disposição imediata na relação existente com outras pessoas. Contudo, os gestores das culturas *monocrônicas* fazem apenas uma atividade por vez, levam a sério o horário dos compromissos, cumprem os planos, obedecem às normas de privacidade, demonstrando respeito pela propriedade privada, e ressaltam a disposição imediata sem diferenças.<sup>18</sup> O exemplo mais comum de um mal-entendido ocorre em relação aos horários de compromissos. Um empresário norte-americano chega ao escritório do parceiro mexicano cerca de 10 minutos antes do horário da reunião e descobre que ele só chegará dali a mais ou menos uma hora. Enfurecido pela falta de respeito e atitude de pouco caso do mexicano, ele senta e fuma até a hora da reunião. Como pode ser descoberto mais tarde, o executivo mexicano encontrou um velho amigo no caminho para o escritório e foi incapaz de apenas lhe dizer um “oi”.

### Comportamento

A leitura da linguagem corporal de um indivíduo pode ser um desafio porque ela envolve uma avaliação subjetiva da comunicação não-verbal. A tarefa é ainda mais difícil para funcionários norte-americanos que trabalham em ambientes internacionais, onde os significados dos sinais não-verbais muitas vezes são totalmente diferentes do significado em sua cultura de origem. Veja, por exemplo, o balançar da cabeça para frente e para trás, que significa “sim” nos Estados Unidos, mas significa “não” na Bulgária. O sinal de OK norte-americano, que significa “dinheiro” na França e “sem valor” no Japão, é um gesto muito obsceno no Brasil. O aceno de cumprimento ou despedida nos Estados Unidos é um insulto grave na Grécia e na Nigéria.<sup>19</sup>

Um estudo interessante foi conduzido para determinar se existiam diferenças na forma de interpretação das expressões faciais entre norte-americanos e japoneses.<sup>20</sup> Os pesquisados eram universitários, sendo 41 norte-americanos e 44 japoneses. Cada grupo teve de avaliar 48 fotos com poses representando seis emoções universais (oito de cada sentimento: raiva, desgosto, medo, felicidade, tristeza e surpresa). Para cada emoção, as poses eram de dois homens e de duas mulheres de cada nacionalidade, norte-americana e japonesa.

O estudo confirmou a existência real de diversas diferenças entre as duas culturas. A primeira diferença observada foi que os norte-americanos reconheceram com mais precisão que os japoneses quatro das seis emoções (raiva, desgosto, medo e tristeza), independentemente da cultura ou do sexo da pessoa mostrada na foto. A segunda diferença foi que os norte-americanos não foram influenciados nas suas avaliações nem pela cultura nem pelo sexo da pessoa mostrada na foto, enquanto os japoneses identificaram mais facilmente as emoções das mulheres do que as dos homens. A terceira é que tanto os norte-americanos quanto os japoneses concordaram que a felicidade era a emoção mais fácil de identificar e o medo, a mais difícil.

## PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

### Direções da Comunicação

A estrutura organizacional deve facilitar a comunicação em quatro direções distintas: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Essas quatro direções estabelecem o esquema de comunicação dentro de uma organização. Uma análise rápida de cada uma permitirá entender melhor as barreiras à comunicação organizacional eficaz e os métodos para combatê-las.

#### **comunicação descendente**

Comunicação que parte dos indivíduos nos níveis hierárquicos mais altos de uma organização, passando para os níveis mais baixos; inclui políticas de gestão, instruções e comunicados oficiais.

#### **comunicação ascendente**

Comunicação que parte dos indivíduos dos níveis hierárquicos mais baixos de uma organização para os níveis mais altos; inclui a caixa de sugestões, as reuniões em grupo e os procedimentos de agravo.

A **comunicação descendente** é transmitida dos indivíduos dos níveis hierárquicos mais altos para os dos níveis mais baixos. As formas mais comuns de comunicação descendente consistem em instruções de trabalho, comunicados oficiais, declarações de políticas internas, procedimentos, manuais e publicações da companhia. Em muitas organizações, a comunicação descendente muitas vezes é tanto inadequada quanto imprecisa, conforme refletido nos comentários comumente ouvidos entre os membros da organização de que “não temos a menor idéia do que esteja acontecendo”. Essas queixas demonstram uma comunicação descendente inadequada e a necessidade dos funcionários de possuírem informações relevantes para o seu trabalho. A falta de informação relacionada com o trabalho pode criar estresse desnecessário entre os membros de uma organização.<sup>21</sup> Uma situação semelhante é enfrentada pelo estudante que não recebe do professor orientações sobre as exigências e as expectativas do curso.

Muitas vezes, o tema do conteúdo narrativo de uma comunicação descendente é consequência direta das decisões de comunicação corporativa. Foi realizado um estudo para avaliar o conteúdo da mensagem de cartas do presidente da empresa aos acionistas, contidas na maioria dos relatórios anuais das empresas.<sup>22</sup> O objetivo do estudo era detectar a existência de diferenças entre organizações de alto e baixo desempenho, em termos do tema abordado nas cartas dos presidentes. Os resultados desse estudo indicam que, nos relatórios anuais, as empresas com fraco desempenho focam mais nas oportunidades futuras do que no desempenho financeiro passado, enquanto o contrário é verdadeiro nas organizações mais bem-sucedidas. Outro estudo recente constatou que uma redação clara e honesta é pouco rebuscada, ou sem muitos dados financeiros confusos, é fundamental para tornar um relatório mais comprehensível e eficaz.<sup>23</sup>

Uma organização eficaz necessita tanto da **comunicação ascendente** quanto da descendente. Na verdade, um estudo recente constatou que, nas organizações com programas eficazes de comunicação ascendente, a maioria dos gestores teve o seu desempenho melhorado.<sup>24</sup> Contudo, a implementação eficaz de uma comunicação ascendente – com mensagens abertas e honestas dos funcionários para os gestores – é uma tarefa muito complicada, principalmente nas grandes organizações.<sup>25</sup> Alguns estudos indicam que, entre os quatro canais formais de comunicação, a comunicação ascendente é a menos eficaz. Os gestores do nível superior muitas vezes não respondem às mensagens enviadas pelos funcionários do nível inferior, e estes, por sua vez, relutam em comunicar-se com o nível superior, principalmente se a mensagem contiver más notícias.<sup>26</sup> Mesmo assim, a comunicação ascendente é, geralmente, necessária para uma tomada de decisão justa.

Alguns dos mecanismos mais comuns de comunicação ascendente são as caixas de sugestões, as reuniões em grupo e os procedimentos de solicitação e agravo. Na falta desses recursos, as pessoas buscam, de alguma forma, se adaptar à falta ou à inadequação do canal de comunicação ascendente. Em muitas organizações de grande porte, uma das estratégias observadas consiste na criação de publicações “não-oficiais” dos funcionários.<sup>27</sup> Outras estratégias são o envio de correio eletrônico anônimo, a criação de websites não autorizados e a divulgação de reclamações nas salas de bate-papo e em quadros de avisos na Internet.

Variadas formas de comunicação ascendente exercem papel fundamental no sucesso de muitas empresas japonesas.<sup>28</sup> O japonês dá muita ênfase à comunicação cara a cara entre gestores do alto escalão e funcionários de nível inferior. Por exemplo, nas companhias como Sony e Nissan, é prática rotineira os funcionários comuns discutirem diretamente com os executivos do alto escalão assuntos relacionados com o trabalho. Muitas vezes, os gestores do alto escalão submetem-se a programas de treinamento e orientação para viabilizar o acesso dos funcionários a eles. Além disso, existem, freqüentemente, mecanismos tanto formais quanto informais para pedir sugestões aos funcionários, oferecendo-se compensação às idéias aceitas e implementadas.

### **comunicação horizontal**

Comunicação que flui entre funções dentro de uma organização; necessária para a coordenação e integração de diversas funções organizacionais.

### **comunicação diagonal**

Comunicação que atravessa funções e níveis dentro de uma organização; importante quando os membros não conseguem se comunicar usando o canal ascendente, descendente ou horizontal.

A provisão de **comunicação horizontal** muitas vezes é negligenciada no modelo organizacional. Em uma faculdade de administração de empresas, quando o chefe do departamento de contabilidade informa ao chefe do departamento de marketing sobre os cursos oferecidos, o fluxo de comunicação é horizontal. Embora o fluxo de comunicação vertical (ascendente ou descendente) seja o mais considerado no modelo organizacional, a comunicação horizontal também é necessária para a eficácia da organização. A comunicação horizontal – por exemplo, entre a área de produção e vendas de uma empresa e entre diferentes departamentos ou cursos dentro da universidade – é necessária para a coordenação e integração das diversas funções organizacionais.

Como o modelo organizacional não prevê mecanismos para garantir a comunicação horizontal rotineira, a viabilização dela fica a cargo dos gestores. A comunicação entre os colegas é, muitas vezes, necessária para coordenar as atividades e também para promover a satisfação das necessidades sociais.

A **comunicação diagonal**, embora seja, provavelmente, o canal de comunicação menos usado nas organizações, é fundamental em situações em que os membros da organização não conseguem se comunicar usando outros canais. Por exemplo, o *controller* de uma grande organização deseja distribuir um relatório de análise de custos. Uma parte dessa tarefa requer que o setor de vendas envie um relatório especial diretamente ao *controller* e não por meio dos canais tradicionais do departamento de marketing. Portanto, o fluxo de informação seria diagonal e não vertical (ascendente) ou horizontal. Nesse caso, para a organização, o canal diagonal é mais eficiente em termos de tempo e esforços.

## **Comunicação e Tecnologia**

Nos últimos anos, diversas inovações de alta tecnologia têm contribuído para uma explosão de oferta de ferramentas de comunicação usadas nas empresas. Em geral, essas inovações, como celulares com acesso a Internet, *pages* digitais e assistentes pessoais digitais (PDAs), tornaram a comunicação mais rápida, mais fácil e, em alguns casos, mais barata. Hoje, um funcionário pode receber uma mensagem de correio eletrônico, enviada pelo gestor, enquanto este caminha por alguma rua de uma grande cidade e, rapidamente, responder ao *e-mail* digitando a sua resposta em um teclado acoplado ao telefone e enviá-la via conexão de Internet sem fio. Uma análise de algumas dessas grandes inovações na tecnologia da comunicação será apresentada a seguir.

### **A Internet e a World Wide Web**

Internet é a rede global integrada de computadores que oferece informações e documentos aos seus usuários de computadores. Um subconjunto da Internet, a World Wide Web, é um sistema provedor de uma vasta quantidade de informações e documentos contidos nos *websites* individuais, ou nas *home pages*.<sup>29</sup> Somente nos Estados Unidos, um relatório do Departamento de Comércio Norte-americano calcula que, aproximadamente, 143 milhões de pessoas (cerca de metade da população norte-americana) acessam a Internet do trabalho, de casa ou de algum outro local.<sup>30</sup> É difícil calcular o número de usuários no mundo todo, mas presume-se que seja muito superior à quantidade levantada nos Estados Unidos.

Embora inicialmente vista como território dos gurus de PCs, que desejavam revolucionar o mundo dos negócios, diversas companhias de grande porte, instaladas globalmente, hoje estão usando a Internet para criar divisões de negócios eletrônicos (*e-business*), reduzir custos operacionais, atender mais clientes e melhorar a eficiência global. Por exemplo, Lawrence Bossidy, presidente da Honeywell International, está exigindo que 50% das transações da empresa sejam realizadas via Internet até 2003. A Walt Disney está investindo na Internet, procurando métodos para distribuir, de forma totalmente digital, seus filmes para as salas de exibição espalhadas no mundo todo. A General Motors planeja economizar bilhões de dólares vendendo automóveis sob encomenda via Internet.<sup>31</sup>

### ***Intranet***

Rede privada baseada na Internet, desenvolvida e mantida por uma organização, a intranet permite a alguns *stakeholders* o acesso a informações organizacionais internas. Por exemplo, a Dow Chemical Co., fornecedora de diversas matérias-prima para a indústria química e de plásticos, usa a intranet para disponibilizar aos clientes informações sobre entrega e especificações de segurança. A companhia usa também a intranet para comunicações internas a respeito das operações interdepartamentais e interfucionais.<sup>32</sup>

### ***Correio de Voz***

Hoje, esse é o principal meio de comunicação interna por voz entre funcionários, isto é, com gravações de mensagens, representando, aproximadamente, 90% das comunicações telefônicas dentro das organizações. Como as mensagens de correio de voz são mecanismos importantes da comunicação organizacional, os funcionários são estimulados a melhorar a capacidade de deixar mensagens concisas, profissionais e polidas. As melhores práticas para o uso eficaz de correio de voz incluem:<sup>33</sup>

- Organizar os pensamentos antes de pegar o telefone.
- Estabelecer um pedido curto e específico que possa ser transmitido por mensagem gravada.
- Identificar-se dizendo nome, data e hora da chamada, nome da empresa e objetivo da chamada.
- Ser preciso e manter a mensagem simples.
- Dizer o que deseja que o receptor da mensagem faça.
- Justificar o pedido.
- Agradecer.
- Terminar repetindo o nome e dizendo: "Por favor, entre em contato comigo no seguinte número...".

### ***Conferência***

Em virtude da recente queda no número de viagens de negócios e da pressão por corte de custos, decorrente da lentidão no crescimento da economia, muitas empresas estão aderindo cada vez mais à tecnologia das conferências – teleconferência, videoconferência, webconferência – para tentar manter os negócios e, ao mesmo tempo, lidar com os problemas de segurança aérea, filas longas nos terminais dos aeroportos e cancelamento de vôos.<sup>34</sup> Por exemplo, a Bristol-Myers Squibb realiza as reuniões da companhia por videoconferência e economiza 14 mil dólares por reunião.<sup>35</sup> Embora essas ferramentas de alta tecnologia de comunicação sejam úteis na troca de informações factuais e na solução de problemas simples, elas não substituem, adequadamente, o contato pessoal necessário no processo de negociação, no cultivo de clientes e em outras atividades dependentes do estabelecimento de uma relação de confiança.

### ***Ferramenta de Correio Eletrônico (E-mail) e de Troca de Mensagem Instantânea***

O correio eletrônico (*e-mail*) é o recurso mais usado na Internet, pois permite ao usuário enviar mensagens a qualquer outra pessoa conectada na Internet ou em outra rede de computador também conectada. Além disso, os usuários podem anexar arquivos às mensagens incluindo arquivos de texto, fotos digitalizadas, vídeos, sons e arquivos executáveis. A ferramenta de *troca de mensagem instantânea* é uma espécie de correio eletrônico que possibilita a troca quase imediata de mensagens entre dois ou mais usuários. A ferramenta de troca de mensagem instantânea tem sido considerada tão eficaz quanto a conversa telefônica, mas algumas pessoas afirmam que o ato de digitar e ler não substitui totalmente a conversa instantânea ao vivo.<sup>36</sup>

Em razão do uso fácil e do custo relativamente baixo, o correio eletrônico é um recurso usado diariamente por milhões de pessoas. Apesar de ser uma ferramenta espetacular de comunicação, ela também pode produzir sobrecarga de informações para algumas organizações. Por exemplo, o Congresso norte-americano discutiu recentemente um problema apresentado no relatório intitulado "*E-mail Overload in Congress: Managing a Communications Crisis*" (*Sobrecarga de E-mails no Congresso: Administrando uma Crise nas Comunicações*). O relatório apresenta algumas observações profundas sobre o problema da sobrecarga de mensagens de correio eletrônico:

O volume de mensagens de correio eletrônico, recebido pelas duas casas do Congresso, aumentou consideravelmente nos últimos dois anos. A quantidade de mensagens de *e-mail* recebida pela Câmara dos Deputados, por exemplo, aumentou de 20 milhões em 1988 para 48 milhões em 2000, e continua a crescer, em média, a uma taxa de um milhão de mensagens por mês ... Essa afluência de mensagens tem sido alimentada pela facilidade e velocidade das comunicações *on-line*, pelo crescente interesse do eleitorado nas políticas nacionais, pelas atividades dos lobistas na defesa dos interesses do povo e pelas empresas atuantes no setor que incentivam, eletronicamente, o público em geral a “fazer valer seus direitos em Washington”.<sup>37</sup>

As organizações que pretendem se manter competitivas e ágeis no século XXI precisam continuar a se adaptar aos novos meios para receber, processar as mensagens e responder a elas via correio eletrônico.

### **Telefonia Móvel, Pagers e Assistentes Pessoais Digitais (PDAs)**

Esses três mecanismos de comunicação sem fio continuarão a ganhar popularidade à medida que os empresários tentarem permanecer conectados 24 horas por dia na Internet, sete dias por semana. O futuro da telefonia móvel ainda é uma incógnita, mas uma variedade de iniciativas pode moldar o telefone do futuro. Companhias como Qualcomm e Ericsson estão brigando pela liderança na próxima geração de comunicação sem fio.<sup>38</sup> Essas e outras companhias estão correndo para estabelecer a participação em um mercado relativamente novo de protocolo de voz pela Internet (VOIP). Embora as chamadas telefônicas via Internet representem apenas cerca de 3% do total de minutos de chamadas internacionais por sistema convencional (nos Estados Unidos), o potencial de crescimento do mercado de telefonia via Internet é considerável.<sup>39</sup>

Outro recurso para o executivo se manter conectado é via *pgers* alfanuméricos. As mensagens podem ser enviadas às pessoas por telefone, independentemente do local onde elas se encontram no momento. Como muitas pessoas não desligam o *pager* quando estão fora do escritório, elas ficam acessíveis sete dias por semana. Diversas companhias incorporaram os *pgers* às operações do dia-a-dia. Por exemplo, a Continental conta com o acesso por *pgers* à intranet da companhia e à Internet para verificar *status* de vôos e normas dos aeroportos e para dissipar falsas informações. Dois aplicativos recentemente adotados na companhia, o Crew Optimizer (*Otimizador de Tripulação*) e Schedule Optimizer (*Otimizador de Horários de Vôo*), ajudaram a empresa a se reerguer e escapar do fechamento, reprogramando os vôos e funcionários e distribuindo informações atualizadas via *pager* e *e-mail*.<sup>40</sup>

Assistentes pessoais digitais são pequenos aparelhos eletrônicos do tamanho da palma da mão que executam qualquer tarefa, desde ajudar os gestores a se manterem organizados (por exemplo, mantendo uma lista de contatos, agenda, anotações e uma lista das atividades) até executar os programas mais comuns, como MS Word e Excel; controlar *e-mail*; carregar em tempo real páginas da Web, banco de dados, conteúdo de livros, jogos e notícias da Web. Alguns desses assistentes ainda funcionam como telefone ou sistema de posicionamento global (GPS).<sup>41</sup> Eles podem ser conectados aos computadores para carregar ou descarregar os dados (por meio de sincronização). A popularidade desses dispositivos eletrônicos vem crescendo substancialmente desde seu lançamento em meados da década de 1990. Calcula-se que, aproximadamente, seis milhões desses equipamentos foram vendidos em 2000, representando um aumento de 50% em relação aos números de 1999.<sup>42</sup> Esse crescimento reflete a crescente necessidade dos gestores de se manterem organizados e conectados com os colegas, clientes e outros importantes *stakeholders*.

Há muitas maneiras diferentes de se comunicar dentro da organização, com os supervisores e colegas, e externamente, com os clientes e fornecedores. A mídia difere na sua **riqueza de informações**. A expressão riqueza de informações refere-se à quantidade de informação transmitida com eficácia.<sup>43</sup> Uma mídia que propicie muita riqueza de informação, como a interação cara a cara, tende a produzir mais entendimento mútuo entre as pessoas ou dentro de um grupo, quando comparada com uma mídia com pouca riqueza, como uma mensagem de correio eletrônico genérica endereçada a todos os empregados de uma empresa. A Tabela 15.1 mostra alguns exemplos de mídias, geralmente usadas pelos funcionários, e o nível de riqueza de cada uma.

**riqueza de informações**  
Refere-se à quantidade de informações transmitidas com eficácia.

**TABELA 15.1** Meios de Comunicação Comuns nas Organizações do Século XXI

Fonte: Adaptado de Robert H. Lengel e Richard L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive*, v. 2, n. 3, 1988, p. 225-232.

Mídia	Riqueza da Mídia	Exemplo	Razão do Uso
Cara a cara	Muito alta	Pedido de aumento ao supervisor.	Capacidade de ajustar a mensagem de acordo com o <i>feedback</i> em tempo real.
Conversa telefônica Videoconferência	Alta	Reunião de membros de grupo virtual.	Eficiente, mais barata e consome menos tempo do que viajar para um local central.
Memorando Carta Fax <i>E-mail</i> personalizado Correio de voz	Baixa	Comunicação de políticas de fornecimento de serviço ao cliente.	Meio eficiente e barato de comunicar informações rotineiras.
<i>E-mail</i> genérico Relatório financeiro Folheto Quadro de avisos Relatório informatizado	Muito baixa	Relatório anual aos acionistas.	Informação padronizada para um público amplo.

### Rede Não Convencional de Informações (*Grapevine*)

As redes não convencionais de informações são meios poderosos de comunicação que “atropelam” os canais formais. Apesar dos esforços de muitas empresas para restringir ou desautorizar o uso desse tipo de sistema informal, ele ainda é extremamente prevalente.<sup>44</sup> Embora a natureza do seu efeito sobre a eficácia da organização seja discutível, não há como negar seu real efeito. Muitos, se não a maioria dos empregados de uma organização, tomam conhecimento dos mais variados fatos, opiniões, suspeitas e rumores através das redes não convencionais de informação (*grapevines*). São informações que geralmente não passam pelos canais formais. De acordo com pesquisas, qualquer organização possui diversos sistemas não convencionais de comunicação, as informações neles transmitidas não seguem nenhuma ordem, e, pelo menos, 75% dessas informações são precisas.<sup>45</sup>

Os gestores têm de reconhecer que um sistema desse tipo, que serve como fonte constante de rumores, pode provocar muitos problemas. Os rumores são parte da rotina dos negócios e da gestão. De fato, calcula-se que mais de 33 milhões de rumores são gerados diariamente nas empresas norte-americanas.<sup>46</sup> O máximo que o gestor pode esperar é conseguir administrar esses rumores – evitando que eles prejudiquem as atividades da organização – e não eliminá-los.<sup>47</sup>

Rumor é uma crença não confirmada, circulando, em geral, dentro da organização (rumor interno) ou no ambiente externo à organização (rumor externo).<sup>48</sup> O rumor tem três componentes: *alvo*, que é o objeto do rumor; *alegação*, que é o assunto do rumor relacionado com o alvo; e *frente*, que é o comunicador original do rumor. Muitas vezes, as pessoas atribuem um rumor a uma fonte de prestígio e de autoridade, de forma a aumentar sua credibilidade.<sup>49</sup>

Alguns rumores disseminados por redes não convencionais de informação são verdadeiros, outros não. Os rumores podem ser divididos em quatro categorias.<sup>50</sup>

1. *Rumor idealista ou de realização do desejo*. Esse tipo de rumor expressa os desejos e as esperanças daqueles que o disseminam. São os rumores mais positivos, que ajudam a estimular a criatividade dos outros. Muitas vezes, as soluções para os problemas de trabalho surgem do desejo de mudanças expresso pelos funcionários. As melhorias decorrentes das mudanças, às vezes, au-

mentam a eficiência de alguns departamentos dentro da organização. Apesar do tom positivo, esse tipo de rumor ainda representa preocupações dos funcionários.

**2. Rumor temeroso.** Esse tipo de rumor surge dos medos e das ansiedades dos funcionários, causando incômodo geral entre eles, como em épocas de cortes orçamentários. Nesse caso, os funcionários expressam, verbalmente, seus temores às outras pessoas. Às vezes, esses rumores são danosos (como um rumor sobre uma possível demissão em massa) e requerem um desmentido formal por parte dos gestores. Por exemplo, logo depois de a Hewlett-Packard anunciar seus planos de fusão com a Compaq Computer, no outono de 2001, cerca de 15 mil funcionários foram demitidos. Os rumores de mais fusões e demissões em massa eram freqüentes na indústria de computadores. Em pouco tempo, muitos acreditaram que a Dell Computer compraria a Gateway. Independentemente da veracidade dos rumores, muitos empregados, tanto da Dell quanto da Gateway, foram afetados.

**3. Rumor corrosivo.** Esse tipo de rumor é o mais agressivo e danoso. Ele divide os grupos e destrói a lealdade. Esses rumores são motivados por agressão e até mesmo pelo ódio. Eles são negativos e desagregadores. Tendem a ser humilhantes para a companhia ou para o indivíduo e podem provocar danos na reputação. O rumor corrosivo pode envolver alguém da companhia X afirmado que o logotipo da companhia V representa o mal, ou um funcionário revelando aos colegas que algum funcionário é soropositivo. Ou pode ser algum tipo de relato, como: "Louise, a gerente, foi vista outro dia com o novo contador. Eles estavam saindo juntos de carro do Motel Six". Ou alguém pode espalhar o rumor de que a "Mary foi promovida porque está tendo relações íntimas com o chefe". As mulheres tendem a ser mais atacadas por rumores do tipo sexual.

**4. Rumor derradeiro.** Esses rumores são do tipo antecipatórios. Eles surgem depois de os funcionários aguardarem por muito tempo um anúncio. Basta algum fato final para completar o enigma, e esse fato, na verdade, aumenta a ambigüidade da situação.

Redes não convencionais de informações, rumores e fofocas estão profundamente infiltrados na vida organizacional, portanto os gestores devem prestar muita atenção no que está sendo dito. Os gestores também devem procurar manter os funcionários a par dos acontecimentos.<sup>51</sup> Uma carta formal da companhia pode ser útil. Informações falsas, divulgadas por meio de rumores, podem ser combatidas com a ação imediata dos gestores, divulgando dados precisos aos principais comunicadores ou às pessoas encarregadas de ligação (*liaison*). Com o passar do tempo, fica mais difícil combater os rumores porque eles se "solidificam" – os detalhes tornam-se consistentes e a informação acaba sendo publicamente aceita. Os sistemas de comunicação informal, como as redes não convencionais (*grapevines*), podem servir como mais um veículo de comunicação, embora fraco, para manter a força de trabalho informada sobre os assuntos relacionados com o trabalho. Por fim, a organização pode implantar programas para treinamento de seus funcionários, que abordem a natureza prejudicial dos rumores danosos.

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

### comunicação interpessoal

Comunicação realizada de pessoa para pessoa em situações cara a cara ou coletivas.

Dentro das organizações, a comunicação flui de um indivíduo para outro em situações cara a cara ou coletivas. Esse fluxo, denominado **comunicação interpessoal**, pode variar de ordens diretas a expressões informais. A comunicação interpessoal é o principal meio de comunicação do gestor; em um dia típico, mais de três quartos das comunicações dos gestores ocorrem nas interações cara a cara.<sup>52</sup>

Os problemas que podem surgir quando os gestores tentam se comunicar com outras pessoas têm origem nas *diferenças perceptuais* e nas *diferenças de estilos interpessoais*. É sabido que cada gestor percebe o mundo de acordo com seu próprio histórico, experiências, personalidade, quadro de referência e atitude. Os gestores se relacionam e aprendem com o ambiente (inclusive com as pessoas desse ambiente) principalmente por meio das informações recebidas e transmitidas. O modo como os gestores recebem e transmitem essas informações depende em parte de como eles se relacionam com dois *emissores* muito importantes da informação: *eles próprios* e *os outros*.

### estilo interpessoal

Modo como o indivíduo se relaciona com os outros.

### Estilo Interpessoal

**Estilo interpessoal** refere-se ao *modo como o indivíduo prefere se relacionar com os outros*. O fato de a comunicação estar envolvida na maior parte de qualquer relação entre as pessoas indica a importância do estilo interpessoal.

Podemos começar reconhecendo que a informação é mantida pela própria pessoa e pelos outros, mas que ninguém a possui ou conhece plenamente. As diferentes combinações em possuir ou não informações relevantes estão mostradas na Figura 15.3. A figura, popularmente conhecida como *Janela de Johari*, identifica quatro combinações, ou áreas, de informação conhecida e desconhecida pela própria pessoa ou pelos outros.<sup>53</sup>

1. **Arena**. A área mais propícia para a eficácia das relações interpessoais e da comunicação é a *arena*. Nesse ambiente, tanto o comunicador (a própria pessoa) quanto os receptores (os outros) conhecem todas as informações necessárias para manter uma comunicação efetiva. Para que a comunicação se mantenha na região da arena, as partes envolvidas devem compartilhar dos mesmos sentimentos, dados, premissas e habilidades. Como a arena é a região de entendimento comum, quanto mais ampla ela for, mais eficaz será a comunicação.

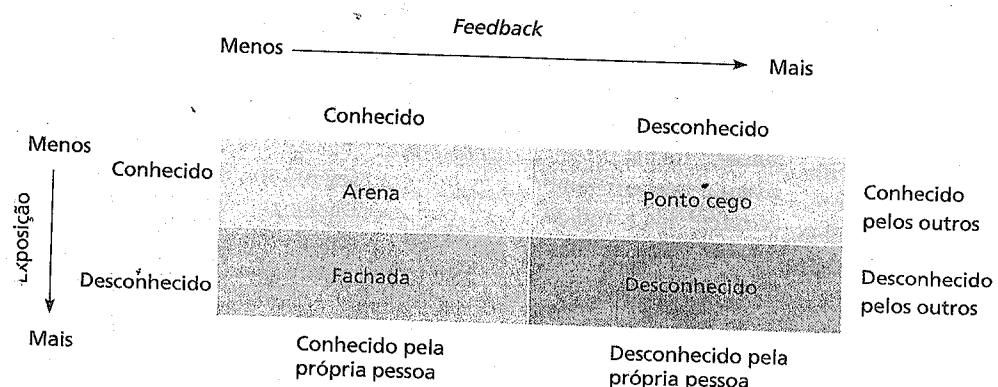
2. **Ponto cego**. Quando os outros conhecem a informação, mas a própria pessoa não, surge o *ponto cego*. Ele constituiu uma deficiência para a própria pessoa, já que ninguém é capaz de entender o comportamento, as decisões e o potencial dos outros sem ter as informações nas quais eles são baseados. Os outros ficam com a vantagem de conhecer suas próprias reações, sentimentos, percepções e assim por diante, enquanto a pessoa tem a desvantagem de ignorá-los. Conseqüentemente, as relações e as comunicações interpessoais ficam prejudicadas.

3. **Fachada**. Quando a própria pessoa conhece a informação, mas os outros não, ela pode lançar mão de comunicações superficiais – ou seja, apresentar uma “falsa imagem”, ou fachada. As informações que são percebidas como potencialmente prejudiciais a uma relação ou mantidas para si por medo, desejo de poder ou qualquer outra razão, compõem a *fachada*. Essa faceta protetora, por sua vez, serve para a própria pessoa se defender. Essa situação é especialmente perigosa quando um subordinado “conhece” a informação, e o supervisor imediato “não”. A fachada, assim como o ponto cego, diminui o tamanho da arena e reduz a possibilidade de eficácia na comunicação.

4. **Desconhecido**. Essa região é aquela parte das relações em que a informação relevante não é conhecida nem pela própria pessoa nem pelos outros. Como se diz com freqüência: “Não entendo eles e eles não me entendem”. É fácil perceber que a comunicação nessas circunstâncias fica muito prejudicada. Situações desse tipo ocorrem nas organizações quando funcionários de diferentes especializações precisam se comunicar para coordenar as atividades.

### Estratégias Interpessoais

A Figura 15.3 mostra que o indivíduo pode melhorar a comunicação interpessoal utilizando duas estratégias: *exposição* e *feedback*.



**FIGURA 15.3**  
*Janela de Johari:*  
Estilos Interpessoais e Comunicação

1. *Exposição.* Aumentar a região da arena pela redução da área de fachada requer do indivíduo um compartilhamento, aberto e honesto, de informações com os outros. O processo que a própria pessoa usa para aumentar a informação conhecida pelos outros é denominado *exposição*, porque às vezes ela deixa a pessoa vulnerável. A exposição dos verdadeiros sentimentos da pessoa “dizendo o que realmente é”, muitas vezes, envolve riscos.

2. *Feedback.* Quando a própria pessoa não conhece ou não entende a informação, a eficácia da comunicação pode ser desenvolvida por meio do *feedback* fornecido por aqueles que conhecem. Assim, o ponto cego pode ser reduzido, acompanhado de um aumento correspondente na arena. Evidentemente, a possibilidade de utilização do *feedback* depende da disposição da pessoa de “ouvi-lo” e da disposição dos outros de fornecê-lo. Portanto, a pessoa tem menos controle sobre a provisão do *feedback* do que sobre a provisão da exposição. A obtenção de *feedback* depende da cooperação ativa dos outros, enquanto a exposição requer o comportamento ativo do comunicador e o ato passivo de ouvir, por parte dos outros.

## Estilos de Gestão

As atividades cotidianas dos gestores estão intimamente ligadas à eficácia da comunicação interpessoal. Os gestores fornecem *informações* (que devem ser *compreendidas*), eles dão *ordens* e *instruções* (que devem ser *obedecidas e aprendidas*) e *esforçam-se para influenciar e persuadir* (que deve ser *aceito* para depois *agir*). Portanto, a forma como os gestores se comunicam, tanto como emissores quanto como receptores, é crucial para a eficácia do desempenho.

Na teoria, os gestores que desejam se comunicar com eficácia podem usar tanto a exposição quanto o *feedback* para aumentar a área de entendimento comum, a arena. Na prática, isso não ocorre. Os gestores diferem em sua capacidade e disposição de adotar tanto a tática de exposição quanto o *feedback*. Pelo menos quatro estilos de gestão podem ser identificados.

### Tipo A

Gestores que são líderes autocráticos, normalmente distantes e frios, e, muitas vezes, comunicadores interpessoais ineficazes.

### Gestores do Tipo A

Os gestores que não adotam nem a exposição nem o *feedback* são considerados do **Tipo A**. A região do desconhecido predomina nesse estilo, porque esses gestores não se dispõem a aumentar a área do seu próprio conhecimento ou do conhecimento dos outros. Os gestores do tipo A mostram-se ansiosos e hostis e apresentam distância e frieza em relação aos outros. Em uma organização com muitos gestores desse tipo ocupando posições-chave, encontrar-se-á comunicação interpessoal fraca e ineficaz e perda de criatividade individual. Gestores do tipo A muitas vezes demonstram características de líderes autocráticos.

### Tipo B

Gestores que buscam manter boas relações com os subordinados, mas são incapazes de expressar abertamente seus sentimentos; muitas vezes, são comunicadores interpessoais ineficazes.

### Gestores do Tipo B

Alguns gestores buscam um pouco de satisfação nas relações com seus subordinados. Em virtude da sua personalidade e atitudes, eles são, no entanto, incapazes de se expor e expressar os próprios sentimentos. Como eles não conseguem usar a exposição, devem contar com o *feedback*. A fachada é a característica predominante das relações interpessoais quando os gestores usam demais o *feedback* e excluem a exposição. Os subordinados, provavelmente, não confiam nesse tipo de gestor, pois percebem que ele não expressa suas próprias idéias e opiniões. O comportamento do **Tipo B** muitas vezes é observado em gestores que desejam praticar alguma forma de liderança permissiva.

### Tipo C

Gestores interessados somente nas próprias opiniões e não nas dos outros; geralmente são comunicadores interpessoais ineficazes.

### Gestores do Tipo C

Gestores que valorizam suas próprias idéias e opiniões, mas não as dos outros, usam a exposição em detrimento do *feedback*. A consequência desse estilo é a perpetuação e o aumento do ponto cego. Os subordinados logo percebem que esse tipo de gestor não está especialmente interessado em se comunicar, mas apenas em informar, e está sobretudo interessado em manter seu próprio sentido de importância e prestígio. Conseqüentemente, os gestores do **Tipo C** têm, em geral, subordinados hostis, inseguros e ressentidos.

**Tipo D**

Gestores que se sentem livres para expressar seus sentimentos aos outros e para permitir que os outros expressem seus sentimentos; comunicadores interpessoais mais eficazes.

**Gestores do Tipo D**

O estilo de comunicação mais eficaz equilibra exposição e feedback. Os gestores seguros das suas posições sentem-se livres para expor seus próprios sentimentos e acolher o feedback recebido dos outros. Se o gestor praticar com sucesso o comportamento do **Tipo D**, a região da arena aumenta e a comunicação fica mais eficaz.

Em suma, a importância dos estilos interpessoais na determinação de uma comunicação interpessoal eficaz não deve ser supervalorizada. O principal determinante da eficácia na comunicação interpessoal é a atitude do gestor em relação à exposição e ao feedback. A abordagem mais eficaz é a do gestor do tipo D. Os gestores do tipo A, B e C recorrem a comportamentos que prejudicam a eficácia da comunicação e o desempenho organizacional.

**BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ**

A maior responsabilidade de um gestor é desenvolver uma comunicação eficaz.<sup>54</sup> Por que, então, a comunicação falha? Aparentemente, a resposta é relativamente simples. Os elementos do processo de comunicação identificados são: comunicador, codificação, mensagem, mídia, decodificação, receptor e feedback. Se houver *qualquer tipo* de ruído em algum desses elementos, o significado não ficará claro e a mensagem não será compreendida. Nesta seção, serão discutidas as seguintes barreiras à eficácia na comunicação: quadro de referência, audição seletiva, juízo de valores, credibilidade da fonte, problemas semânticos, filtragem, linguagem intragrupal, diferenças de *status*, comportamento proxémico, pressões do tempo e sobrecarga de comunicação. Essas fontes de ruído podem surgir tanto na comunicação interpessoal quanto na organizacional.

**Barreiras Criadas pelo Emissor**

São cinco as barreiras específicas criadas pelo emissor da comunicação.

**1 Problemas Semânticos**

A comunicação tem sido definida como a transmissão de *informação* e *compreensão* mediante o uso de *símbolos comuns*. Na realidade, não é possível transmitir compreensão. É possível apenas transmitir a informação na forma de palavras, que são os símbolos comuns. Infelizmente, as mesmas palavras podem ter significados completamente diferentes para cada pessoa. A compreensão depende do receptor e não das palavras.

A comunicação pode fracassar porque grupos diferentes usam palavras de formas diferentes. Essa afirmação é bem verdadeira em relação a termos ou frases abstratas ou técnicas. A expressão “análise do custo-benefício” pode ser significativa para as pessoas envolvidas na administração de um hospital, mas pode ter pouco significado para a equipe médica. De fato, ela pode ter até mesmo uma conotação negativa. Conceitos como *fideicomisso*, *lucros* e *letras do tesouro* podem ter significado concreto para executivos de bancos, mas pouco ou nenhum significado para o caixa do banco. Assim, pelo fato de as palavras assumirem diferentes significados para diferentes pessoas, o comunicador pode falar a mesma língua do receptor, mas ainda assim não atingir o objetivo pretendido na comunicação.

**2 Filtragem**

A filtragem, uma estratégia comum na comunicação ascendente dentro das organizações, refere-se à manipulação das informações para que o receptor as perceba como positivas. Por exemplo, os subordinados “mascaram” informações desfavoráveis nas mensagens enviadas aos superiores. A razão para essa filtragem é clara: essa é a direção (ascendente) que transmite a informação de controle para os gestores. Os gestores realizam avaliações de mérito, concedem aumentos salariais e promovem os funcionários, baseando-se nas informações recebidas pelo canal de comunicação ascendente. A tentação de filtrar as informações tende a ser razoavelmente forte em qualquer nível da organização.



### Linguagem Intragrupal

Todos já deparamos com jargões altamente técnicos, para logo descobrirmos que tais palavras, ou frases desconhecidas, descrevem simples procedimentos ou objetos comuns. Por exemplo, um estudante pode receber de um pesquisador a seguinte instrução: "Você terá de preencher um instrumento como parte de um tratamento experimental". Ele logo descobre que isso quer dizer simplesmente que ele deve preencher um questionário.

Os grupos ocupacionais, profissionais e sociais criam, muitas vezes, palavras ou frases que têm significado apenas para os que fazem parte do grupo. Esse tipo de linguagem especial pode servir a diversos propósitos interessantes. Ele pode fazer que os membros fiquem com a sensação de pertencerem ao grupo, coesão e (em muitos casos) de auto-estima; ele também pode facilitar a comunicação eficaz *dentro* do grupo. O uso da linguagem intragrupal, no entanto, pode provocar graves falhas de comunicação quando envolve pessoas não pertencentes ao grupo ou outros grupos. Os gestores, nesse caso, devem oferecer aos funcionários um treinamento em capacidade comunicativa, para melhorar a comunicação entre as partes envolvidas.<sup>55</sup>



### Diferenças de Status

As organizações muitas vezes expressam a classificação hierárquica por meio do uso de diversos símbolos (títulos, escritório, carpete etc.). Essas diferenças de *status* podem ser percebidas como ameaças pelas pessoas de nível hierárquico inferior e, assim, impedir ou distorcer a comunicação. Por exemplo, não querendo parecer incompetente, uma enfermeira pode ficar quieta em vez de expressar sua opinião ou de fazer uma pergunta ao supervisor de enfermagem.

Na tentativa de utilizar bem o seu próprio tempo, os gestores, muitas vezes, dificultam a transposição das barreiras do *status*. O administrador público ou o vice-presidente de um banco pode permitir acesso a ele somente com hora marcada ou passando pelo crivo rigoroso da secretária. Essa atitude amplia a distância entre superiores e subordinados.

No alto escalão das organizações, o isolamento do *feedback* preciso é extremamente prejudicial. O executivo de uma empresa com 20 mil empregados talvez tenha contato direto apenas com 10 ou 15 funcionários. A personalidade de um executivo extremamente bem-sucedido pode desestimular o *feedback* sincero: a postura do executivo demonstrando total confiança e comando não facilita a emissão de críticas por parte dos seus subordinados; um executivo que tenha uma postura autocrática com funcionários também tem o mesmo efeito.<sup>56</sup> Executivos do alto escalão, muitas vezes, assumem importância exagerada. Por exemplo, um executivo que emite, informalmente, uma opinião a respeito dos efeitos para a companhia da aprovação de uma lei, mesmo ciente das poucas chances de o projeto ser aprovado. Posteriormente, ele descobre que seus subordinados reagiram a essa observação informal preparando uma análise completa e cara – e, por fim, inútil – sobre os efeitos da lei. Desde então, ele passa a tomar mais cuidado com seus comentários.<sup>57</sup>

Algumas organizações estão diminuindo a ênfase nas diferenças de *status* e de poder, para incentivar a comunicação mais aberta entre supervisores e subordinados. Outras estão incentivandoativamente os funcionários a questionarem não apenas fatos objetivos, mas também sobre as razões e os motivos por trás desses fatos.<sup>58</sup> Na Honda Motors, em Marysville, Ohio, Estados Unidos, por exemplo, as diferenças visíveis de *status* e poder foram propositadamente evitadas. A fábrica não possui restaurante ou banheiro para executivos e nenhuma vaga de estacionamento especial. Além disso, os executivos trabalham em escritórios abertos e sem nenhuma decoração especial. A alta administração acredita que essas ações reduzem as barreiras de comunicação entre os gestores de todos os níveis hierárquicos e seus subordinados.



### Pressões do Tempo

As pressões do tempo representam uma barreira importante à comunicação. Os gestores não têm tempo para se comunicar freqüentemente com cada subordinado. Contudo, as pressões do tempo causam problemas muito mais graves do que esses. O *curto-circuito* é uma falha no sistema de comunicação formalmente estabelecido, provocado, muitas vezes, pelas pressões do tempo. Isso significa simplesmente que alguém que normalmente estaria incluído no canal formal de comuni-

cação é excluído. Por exemplo, suponha que um vendedor tenha em mãos um pedido urgente de um importante cliente e vai falar diretamente com o gerente de produção, já que este lhe deve um favor. Os demais vendedores, ao tomarem conhecimento desse fato, ficarão insatisfeitos com esse tratamento preferencial e informarão o ocorrido ao gerente de vendas. Evidentemente, o gerente de vendas desconhece totalmente o “favor” que está provocando esse curto-círcuito.

Em alguns casos, do ponto de vista prático, seguir os canais formais é extremamente difícil ou até mesmo impossível. Pense no impacto, em um paciente hospitalizado, se uma enfermeira tivesse que reportar o mal funcionamento de um equipamento fundamental para a manutenção da vida ao líder da equipe de enfermagem, que, por sua vez, tivesse de informar o engenheiro do hospital, que passaria as orientações para a equipe de engenharia executar o reparo.

### **Barreiras Criadas pelo Receptor**

Em algumas situações, as barreiras são criadas pelos receptores.

#### **1 Audição Seletiva**

Nessa forma de percepção seletiva, a pessoa tende a bloquear novas informações, principalmente se elas forem conflitantes com as crenças existentes. Assim, em uma orientação vinda do gestor, o receptor observa apenas os aspectos que reafirmam suas crenças. Fatores conflitantes com as noções preconcebidas são ignoradas ou distorcidas, como forma de confirmar tais preconcepções.

Por exemplo, a organização pode enviar a todos os departamentos operacionais um aviso de redução de custos com o objetivo de aumentar os lucros. A comunicação pode não provocar o efeito desejado, porque conflita com a “realidade” percebida pelos receptores. Assim, os empregados operacionais podem ignorar ou estranhar essa informação, baseando-se nos salários mais elevados, nas provisões para viagens e nas contas de gastos de alguns executivos. Não importa se esses preconceitos são justificados ou não, o que importa é que eles provocam falhas na comunicação. Ou seja, se as pessoas ouvirem apenas o querem ouvir, a “realidade” delas não será atrapalhada.

#### **2 Juízo de Valor**

Em toda situação de comunicação, o receptor faz juízo de valor. Esse processo envolve, basicamente, a atribuição de um valor geral a uma mensagem, antes de receber toda a comunicação. O juízo de valor pode ser baseado na avaliação do receptor a respeito do comunicador, nas experiências anteriores com o comunicador ou no significado antecipado da mensagem. Por exemplo, um professor universitário, que percebe o chefe do departamento como uma pessoa pouco dedicada à qualidade do ensino, pode considerar uma reunião de avaliação de mérito, convocada por esse chefe, como “mera formalidade”. Um grupo de trabalho coeso pode formar juízo de valor negativo com base em todas as ações negativas do gestor.

#### **3 Credibilidade da Fonte**

Credibilidade da fonte é a confiança, crença e fé do receptor nas palavras e ações do comunicador. O nível de credibilidade atribuído pelo receptor ao comunicador, por sua vez, afeta diretamente o modo como o receptor interpreta as palavras, as opiniões e as ações do comunicador, bem como a sua reação diante delas. Assim, a avaliação do subordinado a respeito do seu gestor influencia a interpretação da comunicação recebida. Isso, evidentemente, é muito influenciado pelas experiências anteriores com o gestor. Mais uma vez, percebe-se que qualquer atitude do gestor é um ato de comunicação. Os líderes sindicalistas que enxergam os gestores como exploradores, e os gestores que vêem os líderes sindicalistas como “animais” políticos, tendem a estabelecer uma comunicação pouco sincera.

### **Barreiras Criadas pelo Emissor e/ou Receptor**

Emissores e/ou receptores também criam barreiras à comunicação organizacional. Por exemplo, existem três tipos específicos de barreiras.

### **Quadro de Referência**

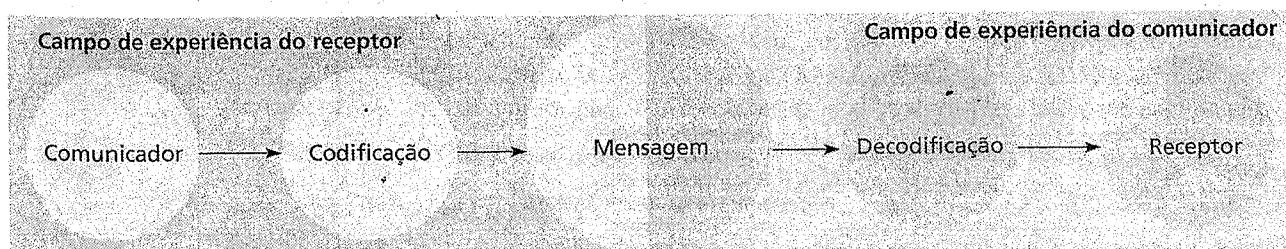
Diferentes indivíduos interpretam a mesma comunicação de forma diferente, dependendo das suas experiências prévias, o que resulta em variações nos processos de codificação e decodificação. Os especialistas em comunicação concordam que esse fator é o principal causador de falhas nos “pontos comuns” da comunicação. Quando o processo de codificação e o de decodificação não são semelhantes, a comunicação tende a fracassar. Assim, embora o comunicador fale, efetivamente, a “mesma língua” do receptor, a mensagem conflita com a forma como o receptor “cataloga” o mundo. Esse problema está mostrado na Figura 15.4. As áreas internas desse diagrama representam as experiências acumuladas dos participantes no processo de comunicação. Se eles compartilham uma grande área, a comunicação fica mais eficaz. Se eles não compartilham uma grande área – se houver menos experiências comuns –, a comunicação fica impossível ou, na melhor hipótese, bem distorcida. Os comunicadores podem codificar e os receptores podem decodificar, baseando-se, somente, nas suas próprias experiências.

A distorção ocorre, muitas vezes, por causa dos diferentes quadros de referência dos participantes do processo de comunicação. Os adolescentes percebem os fatos de forma diferente dos pais; o diretor da faculdade percebe os problemas de forma diferente dos professores. As pessoas em *funções organizacionais* distintas também podem interpretar, de forma diferente, a mesma situação. Um problema comercial pode ser visto de modo diferente pelo gerente de marketing e pelo gerente de produção. Diferentes *níveis organizacionais* também têm quadros de referência distintos. O quadro de referência do supervisor de primeiro nível é diferente, em muitos aspectos, do quadro do vice-presidente. Suas diferentes posições na estrutura organizacional influenciam seus quadros de referência.<sup>59</sup> Conseqüentemente, suas necessidades, valores, atitudes e expectativas são diferentes, causando, muitas vezes, distorção não intencional na comunicação.

O processo efetivo de solução de problemas depende da adoção do gestor de um quadro de referência adequado para orientar a busca de soluções. Se o problema for definido equivocadamente ou um quadro de referência errado for usado, as chances de êxito ficarão reduzidas.<sup>60</sup> Muitas outras barreiras analisadas nesta seção também resultam de variações na codificação e decodificação.

### **Comportamento Proxêmico**

Um elemento importante, porém, muitas vezes ignorado na comunicação não-verbal, é a *proxémica*, definida como uso do espaço individual na comunicação interpessoal. De acordo com Edward Hall, famoso pesquisador sobre proxemias, as pessoas têm quatro zonas de espaço informal – distâncias espaciais mantidas na interação com os outros: a zona íntima (do contato físico até aproximadamente 45 cm de distância física), a zona pessoal (de 45 cm a 1,2 m), a zona social (de mais de 1,2 m a 3,5 m) e a zona pública (de mais de 3,5 m).<sup>61</sup> No caso dos norte-americanos, as relações entre gestor e subordinado começam na zona social e avançam para a pessoal depois de estabelecida uma relação de confiança mútua.<sup>62</sup> As zonas íntima e pessoal de um indivíduo formam uma “bolha particular” de espaço, considerada território privado, que não deve ser invadido por ninguém a menos que seja convidado.



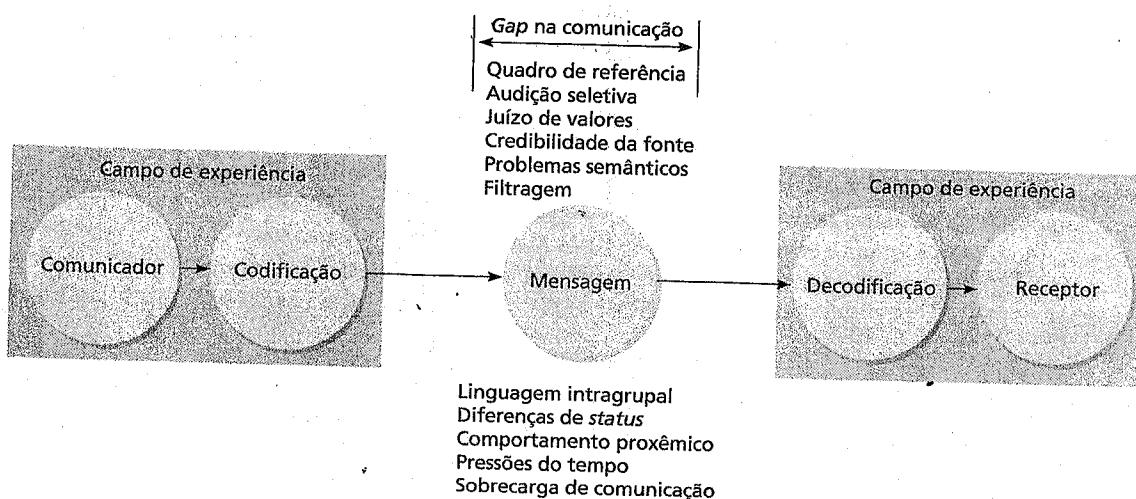
**FIGURA 15.4** Sobreposição dos Campos de Experiência

A proxemias cria uma barreira de comunicação significativa quando os comportamentos proxêmicos do emissor e do receptor diferem. Por exemplo, suponha que, assim como a maioria dos norte-americanos, uma pessoa permaneça na zona social durante a interação em uma reunião social, como um coquetel. Contudo, na cultura sul-americana, a distância da zona pessoal é considerada mais natural nesse tipo de situação. Quando um empresário sul-americano com quem você está conversando em um coquetel assume uma distância de zona pessoal, como você se sente? Geralmente, em uma situação como essa, a pessoa sente-se tão desconfortável, com o fato de a pessoa estar “tão próxima”, que ela não presta atenção em nada do que está sendo dito. Comportamento proxémico conflitante também influencia a percepção de cada indivíduo sobre o outro — você pode considerar o sul-americano agressivo e abusado; ele pode considerá-lo frio e mal-educado.

### Sobrecarga de Comunicação

Uma tarefa vital executada pelo gestor é a tomada de decisão. Um dos fatores necessários para a eficácia da tomada de decisão é a *informação*. A última década tem sido, muitas vezes, descrita como o período em que a tecnologia da informação alterou radicalmente o cenário corporativo.<sup>63</sup> Realmente, como mostra o texto da seção Painel a respeito do desenvolvimento e uso de intranets, a tecnologia é dotada de um grande potencial para melhorar tanto a eficácia quanto a eficiência da comunicação organizacional. Em decorrência dos avanços, a dificuldade não está na geração das informações. Ao contrário, os gestores muitas vezes se sentem sobrecarregados por uma grande quantidade de informações e dados. Como resultado, eles não conseguem absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens recebidas e acabam passando os olhos, rapidamente, pela maioria das mensagens. Isso, na verdade, significa que essas mensagens jamais serão decodificadas. Assim, na área da comunicação organizacional, “mais” nem sempre significa “melhor”.

As barreiras da comunicação discutidas aqui são freqüentes, mas não são as únicas. A Figura 15.5 exibe o impacto dessas barreiras no processo de comunicação. Um exame das barreiras mostra que elas estão *dentro dos indivíduos* (por exemplo, quadro de referência, juízo de valores) ou *dentro das organizações* (por exemplo, linguagem intragrupal, filtragem). Esse ponto é importante porque tentativas de melhoria da comunicação devem se concentrar na mudança das pessoas e/ou da estrutura organizacional.



**FIGURA 15.5** Barreiras à Eficácia da Comunicação

## Painel As Intranets Melhoram a Comunicação Interna

As intranets estão melhorando tanto a eficácia quanto a eficiência da comunicação organizacional interna. A intranet traz a tecnologia visualmente atraente e interativa da World Wide Web para dentro da organização, para conectar os empregados de inúmeras formas. O potencial das páginas personalizadas, para melhorar a eficácia da comunicação entre gestores e funcionários, também parece infinito. Vamos examinar alguns exemplos do uso inovador dessa nova tecnologia.

Uma vantagem óbvia é a economia de gastos com impressão e remessa física de comunicações aos funcionários. A indústria farmacêutica Eli Lilly economizou 400 mil dólares transmitindo, *on-line*, as informações dos produtos para seus escritórios espalhados no mundo, em vez de enviar por correio, fax ou telefone. A Motorola Inc. alterou *on-line* a relação da rede credenciada do plano de assistência médica dos seus 700 mil funcionários, localizados nos Estados Unidos, e economizou oito milhões de folhas de papel e 750 mil dólares.

O aspecto mais importante a ser ressaltado é que a intranet também está aumentando a eficácia da comunicação. A Booz, Allen, and Hamilton, uma grande firma de consultoria, criou uma intranet conectada em toda a companhia, conhecida como Knowledge On-Line (KOL) (*Conhecimento On-Line*), cujo objetivo principal é oferecer a seus funcionários o que há de melhor em termos de conhecimento e pensamento na organização.

Além de melhorar a eficácia da comunicação nas empresas de consultoria, as intranets podem auxiliar grandes companhias aéreas a melhorarem o seu desempenho. A Continental Airlines tem contado com sua intranet para comunicar *status* dos vôos e normas dos aeroportos, além de dissipar informações falsas que circulam entre os funcionários.

O painel de controle (*dashboard*) disponibilizado na intranet da DaimlerChrysler simplificou o acesso à informação, por parte de seus 40 mil funcionários assalariados. Ele aumentou a produtividade e permitiu que seus usuários adquirissem inteligência competitiva, informações sobre recursos humanos, ferramentas de auxílio financeiro e apoio de grupo de trabalho cooperativo.

Companhias tão diversas quanto Hallmark, IBM, Siemens e Starbucks estão usando as intranets em atividades que vão desde gestão financeira até melhoria da eficácia nas operações de produção. O National City Bank, com funcionários nos cinco estados da região centro-oeste dos Estados Unidos, desenvolveu o Gateway, uma intranet para melhorar o sentido de comunidade entre os empregados e para ajudar os novos bancos adquiridos, na integração de culturas, linhas de produtos e sistemas.

Essas e outras organizações estão descobrindo o tremendo potencial da intranet, como recurso eficaz e econômico de comunicação interna. Não é nenhuma surpresa que aqueles que a experimentaram afirmam que as suas principais vantagens são: a melhoria na comunicação com os funcionários e o aumento na cooperação entre diferentes departamentos e funções, como entre marketing, engenharia e pesquisa.

**Fontes:** Bo Bernhard Nielsen e Francesco Ciabuschi, "Siemens ShareNet: Knowledge Management in Practice", *Business Strategy Review*, v. 14, n. 2, 2003, p. 33-39; Robin Gareiss, "Continental Uses IT to Chart a New Course", *Information Week*, 24 set. 2001, p. 52-54; Antone Gonsalves, "Employees Share Pearls of Wisdom", *Information Week*, 10 set. 2001, p. 48-50; Larry Greenemeier, "Starbucks Sweetens IT Support for Booming Cafes", *Information Week*, 20 ago. 2001, p. 22-23; e Emelie Rutherford, "Is This Any Way to Build an Intranet?", *CIO*, 1º abr. 2000, p. 124-136.

## MELHORIA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os gestores que se esforçam para tornarem-se bons comunicadores devem cumprir duas tarefas distintas. A primeira tarefa consiste em melhorar a qualidade das suas *mensagens* – as informações que eles desejam transmitir. A segunda consiste em tentar melhorar sua própria *compreensão* do que a outra pessoa está tentando comunicar. Ou seja, devem melhorar suas práticas de codificação e decodificação. Eles devem se esforçar não apenas para serem compreendidos, mas também para compreenderem os outros.<sup>64</sup> As seguintes técnicas ajudam a cumprir essas duas importantes tarefas.



### Acompanhamento

Essa técnica é usada quando a pessoa supõe ter sido mal interpretada e, sempre que possível, tenta verificar se a mensagem pretendida foi realmente recebida. Assim como foi comentado anteriormente, o significado muitas vezes está na mente do receptor. Por exemplo, o líder da unidade con-

tável de um órgão governamental passa aos funcionários da área de contabilidade um aviso sobre vagas em outros órgãos. Se, por um lado, os funcionários mais antigos podem considerar esse aviso um gesto simpático, por outro, um funcionário novo pode interpretá-lo como uma avaliação de baixo desempenho e sugestão de demissão.

### 2 Controle do Fluxo de Informação

O controle da comunicação assegura o fluxo ideal de informações aos gestores, eliminando, assim, a barreira da sobrecarga de informação. O controle pode ser tanto da qualidade quanto da quantidade de comunicação. A idéia é baseada no *princípio de exceção* da gestão, que determina que somente os desvios significativos das políticas e dos procedimentos devem ser trazidos à atenção dos superiores. Assim, os superiores devem ser comunicados formalmente apenas para tratar de assuntos importantes e não para, simplesmente, participar do processo de comunicação. Ou seja, os executivos devem receber informações diagnósticas e não supérfluas.<sup>65</sup>

### 3 Utilização de Feedback

No início do capítulo, o *feedback* foi identificado como importante elemento para a eficácia da comunicação bidirecional. O *feedback* cria um canal para a resposta do receptor que permite ao comunicador verificar se a mensagem foi recebida e se esta produziu a reação esperada.<sup>66</sup> Na comunicação cara a cara, é possível usar o *feedback* direto. Na comunicação descendente, no entanto, surgem, muitas vezes, imprecisões por causa da pouca chance de se obter *feedback* dos receptores. A distribuição a todos os funcionários de memorandos a respeito de uma política importante não garante uma comunicação eficaz.

O *feedback* como forma de comunicação ascendente deveria ser mais incentivado em organizações orgânicas, mas, em diversos modelos organizacionais, observam-se mecanismos incentivadores da comunicação ascendente. Em uma organização saudável, para que a comunicação descendente seja eficaz, é necessária uma boa comunicação ascendente. A questão é que os mecanismos de criação e sustentação do *feedback* envolvem muito mais que o acompanhamento da comunicação. Para que o *feedback* seja eficaz, ele deve ser envolvente, provocador de reação e direcionado ao resultado desejado.<sup>67</sup>

### 4 Empatia

Empatia é a capacidade de se colocar no papel da outra pessoa e assumir o ponto de vista e as emoções dela. Esse processo requer uma pessoa voltada ao receptor e não ao comunicador. A forma de comunicação depende do conhecimento a respeito do receptor. A empatia requer que o comunicador se coloque no lugar do receptor para antecipar como a mensagem será, possivelmente, decodificada.

É muito comum os gestores se perceberem como ótimos comunicadores e seus subordinados não terem a mesma visão.<sup>68</sup> Os gestores devem se esforçar mais para entender e avaliar o processo de decodificação. No processo de decodificação, a mensagem é filtrada pelas percepções do receptor. A empatia muitas vezes é um ingrediente importante para o vice-presidente se comunicar bem com os seus supervisores, para os professores se comunicarem bem com os seus alunos e para o administrador público se comunicar bem com grupos de minoria. A empatia pode reduzir muitas barreiras à eficácia na comunicação. Lembre-se de que quanto maior for a lacuna entre as experiências e o histórico do comunicador e do receptor, maior será o esforço necessário para se encontrar uma base comum de entendimento, em que as experiências de cada um se sobreponham.

### 5 Repetição

A repetição é um princípio aceito da aprendizagem. O uso da repetição ou da redundância na comunicação (principalmente de natureza técnica) assegura que, se uma parte da mensagem não for compreendida, outras partes transmitirão a mesma mensagem. Funcionários novos de uma empresa recebem, freqüentemente, a mesma informação básica de várias formas diferentes. Do mesmo modo, os estudantes recebem informações redundantes logo que entram na faculdade.

Esse processo garante a comunicação de procedimentos de matrícula, requisitos do curso e de novos termos como *matrícula* e *aspectos relacionados à qualidade*.

### 6 Estímulo à Confiança Mútua

As pressões do tempo muitas vezes impedem o gestor de acompanhar a comunicação e incentivar o *feedback*, ou a comunicação ascendente, sempre que ele se comunica. Nessas circunstâncias, um clima de confiança e crença mútua entre gestores e seus subordinados pode facilitar a comunicação. Os subordinados julgam, por si mesmos, a qualidade da relação percebida com seus superiores. Um estudo realizado com funcionários administrativos norte-americanos e canadenses constatou que apenas 38% dos pesquisados percebiam sinceridade por parte dos seus gestores. Um número ainda menor – 27% – considerava que os gestores demonstravam preocupação pessoal com os funcionários.<sup>69</sup> Os gestores com capacidade para criar um clima de confiança consideraram menos crítico o acompanhamento de cada processo de comunicação. Como eles criam uma fonte de alta credibilidade entre os funcionários, não há interpretação equívocada decorrente da falta de acompanhamento. Algumas organizações criam programas formais destinados a incentivar o estabelecimento de confiança mútua.

### 7 Senso de Oportunidade

As pessoas recebem, diariamente, milhares de mensagens. Pela impossibilidade de ler todas as mensagens, muitas jamais são decodificadas e recebidas. Os gestores devem estar cientes de que, enquanto eles estão tentando se comunicar com um receptor, essa pessoa está recebendo, simultaneamente, outras mensagens. Assim, a mensagem enviada pelo gestor talvez não possa ser assimilada. As mensagens que não competem com outras tendem a ser mais compreendidas.

Por causa desse problema, muitas organizações usam a tática do “retiro”, por ocasião da implementação de políticas ou mudanças importantes. Um grupo de executivos pode ser enviado a um *resort* para resolver uma questão importante sobre política corporativa, ou os professores de um departamento da universidade podem se reunir em um local fora do *campus* para elaborar um novo currículo acadêmico.

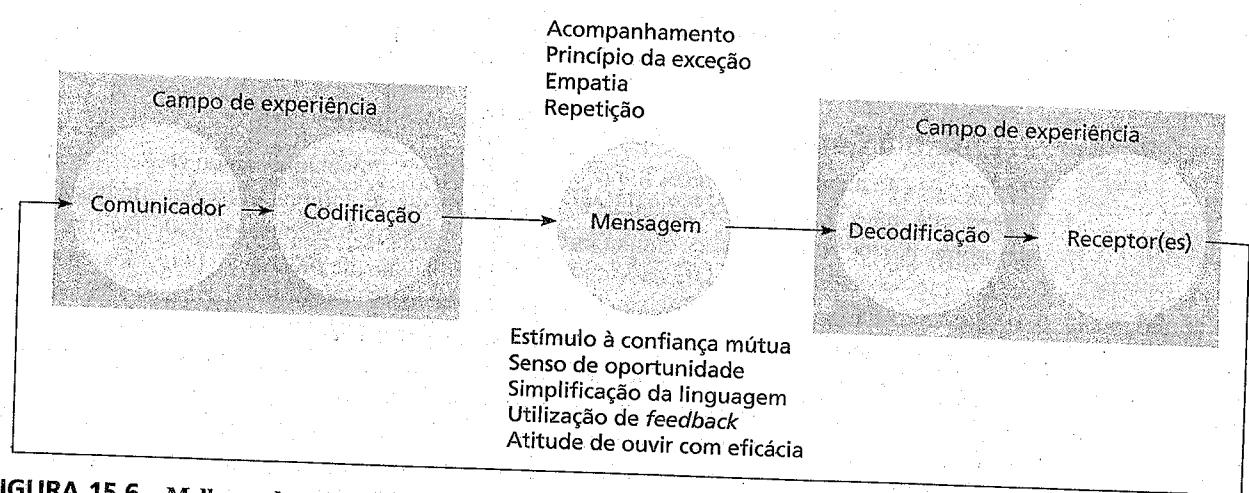
No dia-a-dia, a eficácia da comunicação pode ser melhorada, divulgando-se, no momento oportuno, as informações mais importantes. As barreiras discutidas anteriormente surgem, muitas vezes, da divulgação em momentos inoportunos, provocando distorções e juízo de valores.

### 8 Simplificação da Linguagem

A linguagem complexa tem sido identificada como a principal barreira a uma comunicação eficaz. Estudantes universitários muitas vezes sentem dificuldades quando o professor usa jargões técnicos, que transformam conceitos simples em enigmas complexos. Os órgãos públicos também são conhecidos pelas comunicações incompreensíveis. Além disso, como foi mencionado anteriormente, alguns profissionais usam a linguagem intragrupal na comunicação com pessoas de fora do seu grupo. Os gestores devem se lembrar de que comunicação eficaz envolve transmissão de *compreensão* além da informação. Se o receptor não compreender a mensagem, a comunicação será ineficaz. De fato, muitas técnicas discutidas nesta seção têm o único propósito de promover a compreensão. Os gestores devem codificar mensagens em palavras, apelos e símbolos que façam sentido para o receptor.

### 9 Atitude de Ouvir com Eficácia

Para melhorar a comunicação, os gestores devem procurar não apenas ser compreendidos, mas também *compreender*. Esse processo envolve o ato de ouvir. Um método de incentivar uma pessoa a expressar seus verdadeiros sentimentos, desejos e emoções é ouvir o que ela tem a dizer. Não basta apenas ser um ouvinte; o indivíduo deve ouvir e tentar entender. Será que os gestores conseguem melhorar sua habilidade em ouvir? Inúmeros aspectos foram apontados como motivadores de melhoria no ato de ouvir dentro do ambiente organizacional. Por exemplo, um autor lista “Os



**FIGURA 15.6 Melhorando a Comunicação Organizacional (Diminuindo a Lacuna na Comunicação)**

**Dez Mandamentos do Bom Ouvinte**: parar de falar, deixar a pessoa que está falando à vontade, demonstrar à pessoa que fala que você deseja ouvir, evitar distrações, criar empatia com quem está falando, ser paciente, conter o próprio temperamento, amenizar as críticas e a argumentação; fazer perguntas e parar de falar.<sup>70</sup> Observe que “parar de falar” é tanto o primeiro quanto o último mandamento.

Essas orientações podem ajudar os gestores. Mais importante, contudo, é a *decisão de ouvir*. As orientações serão inúteis se o gestor não tomar uma decisão consciente de estar pronto para ouvir. Elas serão úteis somente depois que o gestor perceber que a eficácia da comunicação depende de compreender e também de ser compreendido.

Para concluir, seria muito difícil descobrir algum aspecto do trabalho do gestor que não envolva comunicação. Se todos dentro da organização tivessem pontos de vista comuns, a comunicação seria simples. Infelizmente, essa não é a realidade – cada membro da organização tem personalidade, histórico, experiência e quadro de referência distintos. A própria estrutura organizacional influencia as relações de *status* e a distância (níveis) entre os funcionários, que, por sua vez, influenciam a sua capacidade de comunicação.

Este capítulo apresentou os elementos básicos do processo de comunicação e os procedimentos necessários para a sua eficácia. Esses elementos são necessários, seja na comunicação cara a cara, ou escrita e transmitida na direção vertical, horizontal ou diagonal dentro da estrutura organizacional. Foram discutidas diversas barreiras comuns à comunicação e vários métodos para melhorar a comunicação. A Figura 15.6 mostra técnicas para melhorar a eficácia da comunicação. Muitas vezes, o tempo impede o gestor de usar muitas destas técnicas e habilidades, como criar empatia e ouvir com eficácia, que não são fáceis de serem desenvolvidas. A figura, no entanto, mostra o desafio de se comunicar com eficácia e mostra o que é necessário para isso. Ela indica que a comunicação envolve tanto a transmissão quanto a recepção da mensagem. Os gestores devem ser eficazes em ambos os processos; devem compreender e devem ser compreendidos.

## Resumo dos Pontos Principais

- Comunicação consiste na transmissão de informações e no entendimento, por meio do uso de símbolos comuns.
- O processo de comunicação é composto de certos elementos básicos necessários para a eficácia da comunicação. Esses elementos são: o comunicador, a mensagem, a mídia, o receptor e o *feedback*.

- A comunicação não-verbal é uma importante fonte de informação sobre os pensamentos e sentimentos do emissor ou do receptor. A voz, a expressão corporal e a proxemia são mecanismos importantes da comunicação não-verbal.
- O modelo organizacional e o processo de comunicação são elementos inseparáveis. A estrutura de uma organização deve propiciar a comunicação em três direções distintas: vertical (descendente e ascendente), horizontal e diagonal.
- A rede não convencional de comunicação é um canal informal que permeia as organizações. Em uma organização típica, as informações raramente comunicadas por canais formais são, assim, transmitidas por essas redes informais (*grapevines*).
- Os rumores, transmitidos pela rede informal, fazem parte da vida organizacional cotidiana. Independentemente da sua validade, eles tendem a aumentar quando são vistos pelo receptor como importantes, divertidos e/ou ambíguos.
- A eficácia da comunicação aumenta quando tanto o emissor como o receptor utilizam *feedback* e exposição. O uso equilibrado de ambos caracteriza a abordagem mais eficaz.
- Para amenizar as inúmeras barreiras contra a comunicação organizacional, os gestores devem fazer acompanhamento de suas mensagens, controlar o fluxo de informação, utilizar *feedback*, desenvolver empatia, utilizar repetição de mensagens, incentivar a confiança mútua, simplificar a linguagem, enviar as mensagens no momento oportuno e tornar-se ouvintes mais eficazes.

## Questões para Discussão e Revisão

1. Suponha que você esteja pensando em pedir um aumento ao chefe. Que mídia ou canal de comunicação você usaria? Que procedimentos você adotaria para diminuir o nível de ruído que pode prejudicar a eficácia da sua mensagem?
2. Com a crescente diversidade observada no ambiente de trabalho, discuta os problemas possivelmente existentes nas organizações atuais, relacionados com: (a) o processo de comunicação e (b) o envio e a recepção de mensagens não-verbais.
3. Suponha que você irá se encontrar e negociar com um empresário de uma cultura pouco contextualizada. Você acha que ele estará munido de muitas informações a seu respeito antes de encontrá-lo? Justifique sua resposta.
4. Descreva alguma situação em que você tenha ouvido um rumor espalhado por uma rede informal de comunicação. Esse rumor era verdadeiro?
5. Pensando 10 anos no futuro, que tipo de recurso altamente tecnológico de comunicação você considera que estará disponível para os empresários? Justifique sua resposta.
6. Voltando no tempo, pense em algum gestor, orientador ou professor que você tenha conhecido e que fosse um excepcional comunicador. Por que essa pessoa se comunicava tão bem? Descreva sua resposta em detalhes.
7. Muitas pessoas carregam consigo inúmeros equipamentos de comunicação pessoal para todos os cantos aonde vão (por exemplo, celular, PDA ou assistente pessoal digital). Supondo que essas pessoas deixem os equipamentos ligados 24 horas por dia, sete dias por semana, você vê alguma desvantagem nessa ininterrupta acessibilidade? Alguma vantagem? Descreva em detalhe as vantagens e desvantagens.
8. Descreva alguma situação em que você tenha sido o receptor de um processo de comunicação unidirecional. Cite algumas razões por que algumas pessoas não gostam dessa situação. Por que algumas pessoas preferem essa forma de comunicação?
9. Que métodos, se houver algum, os gestores podem usar para remover as barreiras de comunicação que estão fora do seu controle direto?
10. Discuta por que o modelo organizacional e o fluxo de comunicação estão tão relacionados.

## Conec[t]ado na Rede



### Netiqueta: Comunicação Eficaz por E-mail

Quantas vezes você já deseja, logo depois de clicar no ícone “enviar” do seu programa de correio eletrônico, voltar atrás e amenizar a mensagem que acabara de lançar no ciberespaço? Que tipo de emoções continha o seu e-mail? Talvez nenhum, mas será que o receptor assim perceberá, dessa forma, sua mensagem? Talvez sim, talvez não. Ou, você já parou para pensar que a pessoa para a qual está enviando a mensagem provavelmente recebe cerca de 100 e-mails ou mais por dia? Será que ela vai prestar atenção no seu e-mail?

Não é nem preciso dizer que todos nós devemos adotar certo critério para usar a comunicação por e-mail. Diversos artigos e sites encontrados na Internet podem ajudar a usar, com mais eficácia, essa mídia tão disseminada.

Usando sua ferramenta favorita de busca (por exemplo, [www.google.com.br](http://www.google.com.br)), pesquise e identifique dez websites que fornecam dicas e conselhos de como usar o e-mail de forma eficaz. Resuma as melhores práticas e prepare-se para apresentar/escrever uma breve visão geral. Não se esqueça de incluir dicas que sejam especialmente importantes para melhorar seu uso pessoal do correio eletrônico.

## Caso para Análise: Leigh Randell

Leigh Randell é supervisora de serviços de bordo da base de Atlanta da Omega Airlines, companhia aérea regional bem-sucedida, com rotas abrangendo toda região sul e sudoeste dos Estados Unidos. Além de Atlanta, a companhia tem bases em seis grandes cidades.

O trabalho de Randell engloba a supervisão de todo o pessoal e todos os serviços de bordo da base de Atlanta. Ela está na empresa há sete anos e na função atual há dois. Mesmo preferindo voar a ocupar uma posição permanente em solo, ela decidiu tentar uma posição de gestão. No seu trabalho, ela se reporta diretamente a Kent Davis, vice-presidente de serviços de bordo.

No ano passado, ela percebeu aquilo que considerou uma grande duplicidade de esforços, entre comissários de bordo e pessoal de atendimento ao passageiro no terminal, em relação aos procedimentos burocráticos no embarque de passageiros. Ela acredita que essa duplicação provoca atrasos desnecessários na partida de muitos vôos – principalmente nos vôos em trânsito (que não se originam ou terminam em Atlanta). Como a maioria dos vôos em trânsito da empresa pária em Atlanta, ela acredita que esses atrasos na partida não causem grandes problemas nas outras bases da companhia ou nos aeroportos pequenos. Assim, ela decidiu tentar coordenar os esforços dos comissários de bordo e do pessoal de atendimento ao passageiro, adotando um procedimento de embarque mais simples e eficaz, reduzindo, assim, o tempo em solo, aumentando a satisfação dos passageiros e obtendo mais eficácia no cumprimento do horário programado de partida.

Para tratar dessa questão, ela escreveu, em três ocasiões nos últimos dois meses, memorandos para Tom Ballard, representante de atendimento ao passageiro da Omega na base de Atlanta. Em cada comunicação, ela solicitou informações a respeito de procedimentos, horários e custos específicos para o embarque de passageiros nos vôos em trânsito. Ela não recebeu nenhuma resposta de Tom Ballard. O trabalho dele envolve supervisão de todo o pessoal de atendimento ao passageiro. Ele está trabalhando na

Omega há cinco anos, tendo começado como *trainee*, logo depois de se formar na faculdade. Ele se reporta diretamente a Alan Brock, vice-presidente de serviço de atendimento ao passageiro na base de Atlanta. O Quadro 1 mostra a estrutura organizacional da base de Atlanta.

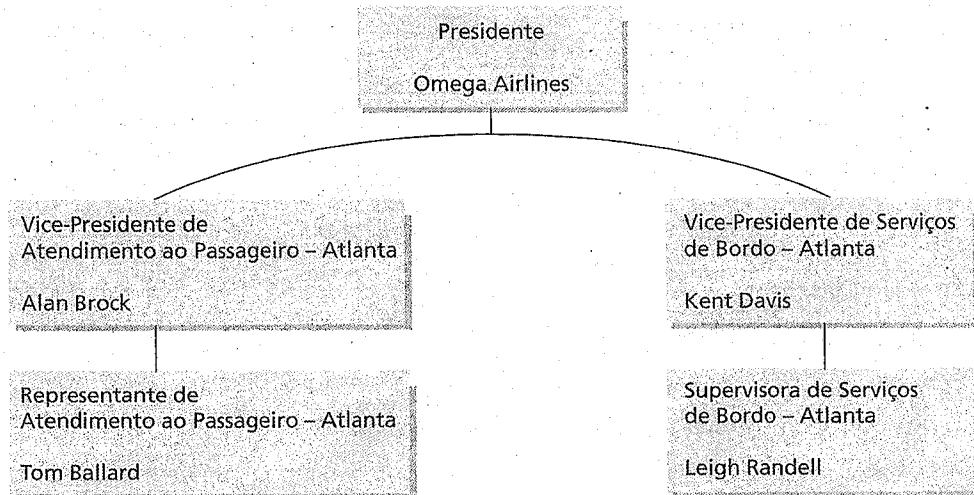
Na semana passada, Leigh mandou este memorando para Kent Davis:

Por vários meses, estou tentando implementar um novo método para facilitar o embarque de passageiros nos vôos em trânsito, coordenando mais de perto os esforços do setor de serviços de bordo e de atendimento ao passageiro. Os resultados seriam a redução no trabalho rotineiro, nos custos e no tempo em solo, além de maior adesão ao horário de partida dos vôos. Infelizmente, não recebi nenhuma cooperação do representante de atendimento ao passageiro nessa iniciativa. Enviei três pedidos de informação por escrito; todos ignorados. Não preciso nem dizer o quanto esta situação é frustrante. Se, por um lado, percebo que minhas crenças talvez não sejam as corretas, por outro, neste momento, estou apenas tentando iniciar algo que acabará beneficiando todos os envolvidos: o serviço de atendimento ao passageiro, o serviço de bordo e, acima de tudo, a Omega Airlines. Gostaria de marcar um reunião para discutir esse assunto e a possibilidade de uma transferência de volta ao meu cargo anterior.

Kent Davis convocou Alan Brock e Tom Ballard para uma reunião de urgência. Ele perguntou, calmamente, a Tom Ballard por que ele não havia fornecido as informações pedidas por Randell.

“Ando ocupado demais”, respondeu Ballard. “Seus pedidos me pareceram fora de questão. Eu estava sem tempo para responder a esse tipo de pergunta. Tinha muita coisa para fazer. Além disso, não me reporto a ela.”

**QUADRO 1**  
Omega, em  
Atlanta



"Mas, Tom, você não entende", disse Kent Davis, "Ela está tentando melhorar o sistema atual de embarque de passageiros nos vôos diretos. Ela tomou iniciativa de fazer algo que pode resultar em benefício para todos".

Tom Ballard refletiu um pouco e disse: "Não. Não foi essa a impressão que tive. Você sabe que eu também, por muito tempo, tive ideias para melhorar o sistema. De qualquer modo, ela está tomando o rumo errado".

### Questões para Discussão

- Nesse caso, que barreiras contra a eficácia da comunicação você detectou?

- Nessa situação, alguém está "errado"? Que outros meios ela poderia ter usado para pedir as informações a Tom Ballard? Como você avalia a reação de Tom Ballard? Por quê?
- Se, por um lado, a comunicação vertical ascendente ou descendente de informação não apresenta grandes problemas, por outro, por que a comunicação horizontal e diagonal é mais complicada? O que você recomendaria aos gestores da Omega Airlines para resolver essa situação? De que forma as suas recomendações melhorariam a comunicação organizacional?

## Exercício Experiencial: Diferenças Perceptuais

### Objetivo

Ilustrar como as pessoas percebem a mesma situação de formas diferentes, por meio do processo de percepção seletiva.

### Tópicos Relacionados

Este exercício demonstra adequadamente a ampla variedade de diferenças perceptuais entre as pessoas, com base em uma situação em que há pouca informação factual disponível. O exercício deve também indicar que a maioria das pessoas percebe, de forma seletiva, a informação que mais lhes convém quando analisam uma situação. Muitas pessoas também preenchem, de modo inconsciente, as lacunas existentes nas informações com pressupostos que elas consideram factuais.

### Início do Exercício

O professor dividirá a classe em grupos de quatro componentes. Os estudantes, então, preencherão individualmente o questioná-

rio mostrado a seguir. Os participantes não devem trocar idéias até que todos tenham terminado.

### Realização do Exercício

- O professor dará respostas para as 15 perguntas. Totalize seus pontos.
- Em grupo, discuta as respostas dos componentes. Tenha as seguintes questões como foco da discussão:
  - Por que houve diferenças na percepção entre os membros? Que fatores teriam contribuído para a existência dessas diferenças?
  - Muitas pessoas não se dão bem nesse questionário. Por quê? Que outros fatores, além da percepção seletiva, podem influenciar negativamente o desempenho?

**Questionário: O Roubo**

As luzes de uma loja haviam acabado de ser desligadas por um comerciante quando um homem apareceu e exigiu dinheiro. O proprietário abriu uma caixa registradora. O conteúdo da caixa registradora foi totalmente removido e o homem fugiu. Um membro da polícia foi notificado imediatamente.

*Responda a estas perguntas sobre a história assinalando V para verdadeiro, F para falso ou ? para desconhecido.*

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 1. Um homem apareceu depois que o proprietário apagou as luzes da sua loja.  | V | F | ? |
| 2. O ladrão era um homem.  | V | F | ? |
| 3. O homem que apareceu não exigiu dinheiro.   | V | F | ? |
| 4. O homem que abriu a caixa registradora era o proprietário.  | V | F | ? |
| 5. O proprietário da loja removeu todo o conteúdo da caixa registradora e fugiu.   | V | F | ? |
| 6. Alguém abriu uma caixa registradora.  | V | F | ? |
| 7. O homem, que exigiu dinheiro, removeu todo o conteúdo da caixa registradora e fugiu.  | V | F | ? |
| 8. A caixa registradora continha dinheiro, mas a história não revela quanto.   | V | F | ? |
| 9. O ladrão exigiu dinheiro do proprietário.   | V | F | ? |
| 10. O comerciante havia acabado de apagar as luzes quando um homem apareceu na loja.   | V | F | ? |
| 11. Foi em plena luz do dia que o homem apareceu.  | V | F | ? |
| 12. O homem que apareceu abriu a caixa registradora.   | V | F | ? |
| 13. Ninguém exigiu dinheiro.   | V | F | ? |
| 14. A história refere-se a uma série de fatos em que apenas três pessoas são mencionadas: o proprietário da loja, um homem que exigiu dinheiro e um membro da polícia.   | V | F | ? |
| 15. Estes foram os fatos ocorridos: alguém exigiu dinheiro, uma caixa registradora foi aberta, seu conteúdo foi totalmente removido e um homem saiu rapidamente da loja. | V | F | ? |

**Fonte:** William V. Haney, *Communication and Interpersonal Relations: Text and Cases* Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1979, p. 250-251.