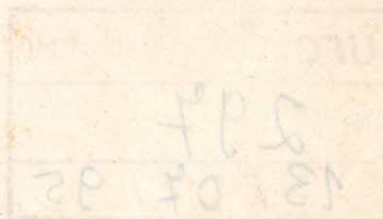


COMUNICAÇÕES NA EMPRESA



por

FRANCISCO NAPOLEÃO FERNANDES DE ACUIAR

Monografia submetida à Coordenação do
Curso de Administração da Universida-
de Federal do Ceará, como requisito
parcial para a obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.

JULHO/89

FORTALEZA-CE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Esta Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta Monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas da ética científica.

Monografia aprovada em 10 / 8 / 1989, por:

LUCIANO DE ALMEIDA ARRUDA
(professor Orientador)

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS
(Professor Assistente)

FERNANDO MENEZES XAVIER
(Professor Auxiliar)

AGRADECIMENTO

- . Ao Professor Luciano de Almeida Arruda, pelo apoio, dedicação e orientação fornecida para a execução do presente trabalho.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

. À minha mãe, pelo carinho, dedicação e paciência que tem demonstrado durante todos os momentos de minha vida.

OFERECIMENTO

Ao Meu Pai

FRANCISCO MENDES DE AGUIAR

Í N D I C E

INTRODUÇÃO	01
1- DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO	03
2- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	06
3- FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO	08
4- BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO	
4.1- Barreira Interpessoal	11
4.2- Barreira Organizacional	12
4.3- Barreira Individual	12
4.4- Barreira Tecnológica	13
4.5- Barreiras Econômicas e Temporais	13
4.6- Barreiras de Canal e Meios	14
5- OUTRA MANEIRA DE CLASSIFICAR AS BARREIRAS ÀS BOAS COMUNI- CAÇÕES	
5.1- Aquelas que se Originam do Emissor	
5.1.1- Mensagens Mal Expressas	17
5.1.2- Traduções Imperfeitas	17
5.1.3- Perdas por Transmissão	17
5.1.4- Ênfase Excessiva com Relação à Categoria e Po- sição Ocupada na Empresa	17
5.1.5- Omissão de Comunicação	18
5.2- Aquelas que se Originam do Receptor	
5.2.1- Má Vontade e/ou Incapacidade de Ouvir	20
5.2.2- Mente Estreita, Resistência a Mudanças	20
5.2.3- Falta de Confiança no Emissor	20
6- O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	21

6.1-	Gráficos do Processo de Comunicação	23
6.2-	Elementos de Comunicação	
6.2.1-	Fonte de Informação	27
6.2.2-	Transmissor ou Codificador	27
6.2.3-	Receptor ou Decodificador	27
6.2.4-	Situação ou Circunstância	27
6.2.5-	Intenção ou Necessidade	28
6.2.6-	Meios de Comunicação	29
6.2.7-	Canal	42
6.2.8-	Mensagem	42
6.2.9-	Sinal	44
6.2.10-	Ruído ou Interferência	44
6.2.11-	Feedback	45
7-	TIPOS DE COMUNICAÇÕES	
7.1-	Comunicação Formal	47
7.1.1-	Fluxo Linear	47
7.1.2-	Fluxo de Baixo para Cima	47
7.1.3-	Fluxo entre Assessores e Áreas Operacionais ...	47
7.1.4-	Fluxo Funcional	47
7.2-	Comunicação Informal	48
7.3-	Comunicação Consumatória	48
7.4-	Comunicação Instrumental	48
8-	AS FORMAS DE APRESENTAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES	
8.1-	Comunicações Escritas	50
8.2-	Comunicações Verbais	50
8.3-	Comunicações Não-Verbais	50

9- COMUNICAÇÃO: NÍVEIS DE ANÁLISE	
9.1- Comunicação Intrapessoal	54
9.2- Comunicação Interpessoal	54
9.3- Comunicação Organizacional	54
9.4- Comunicação Interorganizacional	54
10- COMUNICAÇÕES COM OS EMPREGADOS	
10.1- Recrutamento	57
10.2- Orientação	57
10.3- Informação Operacional	57
10.4- Avaliação Individual de Desempenho	58
10.5- Segurança Pessoal	58
10.6- Disciplina	58
11- ALGUMAS RECOMENDAÇÕES PARA BOAS COMUNICAÇÕES	59
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

INTRODUÇÃO

A Comunicação como um tópico de investigação é de origem bastante recente, não porque os antigos ignorassem a sua função crítica, mas porque "todo mundo conhecia a sua essência e tomava parte nela" (1). As pessoas acham que entendem de Comunicação simplesmente porque a praticam. Achamos que o termo Comunicação é óbvio demais quanto ao seu significado. Se alguém fala sobre um problema de Comunicação balançamos a cabeça como se estivéssemos entendendo tudo e não tivéssemos nenhuma dúvida.

Somente após a segunda guerra mundial a literatura sobre gerência viu-se "inundada" de livros e artigos sobre Comunicação. O interesse pelo assunto começou a surgir a partir do momento em que o ser humano sentiu necessidade de explicar de algum modo tudo que experimenta com os seus semelhantes.

Na década de 60, mais precisamente no início da mesma, surgiu um fenômeno denominado de "EXPLOÇÃO DE COMUNICAÇÕES". Foi bastante comum a Imprensa de todo o mundo fazer referência a tal fenômeno. Esta expressão queria mostrar o crescimento acelerado na produção e emprego de meios eletrônicos de transmissão de informações, principalmente o rádio e a televisão.

Atualmente, o tema Comunicação Humana ainda precisa ser bastante estudado. Na verdade de que trata exatamente um livro sobre Comunicações? A que estamos nos referindo quando escrevemos a palavra Comunicação? Se uma carta ou palestra ou ainda, uma caixa de sugestões são uma Comunicação, então o que é comunicar-se? O que é uma interrupção de Comunicação? O que é exatamente uma falha de Comunicação? Se estamos nos comunicando com um colega porque ele é mais receptivo à Comunicação do que

(1) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração.

outros? Estas são as indagações que procuraremos responder neste trabalho.

1- DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Eis algumas definições de Comunicação:

1- "Intercâmbio de pensamento e informações para criar compreensão mútua e confiança ou boas relações humanas". (The American Society of Training Director).

2- "Troca de conceitos capazes de ser percebidos pela inteligência, através de qualquer tipo de sinais". (J. R. Whitaker Pentead).

3- "Ato ou efeito de transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionais". (Aurélio).

4- "É a transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos". (American College Dictionary).

Apesar de todas as definições apresentadas acima estarem corretas, preferimos definir Comunicação como sendo: a transferência e/ou troca de idéias, informações, emoções, símbolos de uma pessoa para outra. Quer o receptor encontre no emissor confiança ou não. Contudo, a informação emitida deve ser compreendida pelo receptor.

Extrai-se desse conceito que a Comunicação eficaz somente se realiza se a mensagem tiver significado para o receptor.

Ter significado é quando uma pessoa, consciente ou inconsciente leva em consideração alguma coisa. O grande problema é que o significado das coisas ou acontecimentos não é o mesmo para pessoas diferentes, pois não há duas pessoas que tenham aptidões idênticas para considerar o mesmo fato. São as pessoas que criam e atribuem significado às coisas e aos fatos.

Portanto, para que ocorra a Comunicação eficaz é necessário que haja uma concordância entre emissor e receptor sobre o significado daquilo que está sendo transmitido.

A eficácia da Comunicação, encarado do ponto de vista convencional de um comunicador fazendo alguma coisa para seu(s) receptor(es), é determinada:

a) Pela compreensão, da parte do comunicador, do processo de Comunicação;

b) Pelas atitudes e orientações do comunicador; e

c) Pelas técnicas que o comunicador emprega.

No processo comunicativo, as informações são preparadas ao receptor e o conhecimento de seus efeitos retorna ao emissor na forma de resposta.

2- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Os seres humanos comunicam-se entre si e aí reside a base da vida em sociedade: o homem é um animal social. Para essa Comunicação, o homem é naturalmente bem equipado pela natureza através dos seus sentidos. É capaz de ver, de ouvir, de falar, de escrever. A personalidade individual, por si mesma, é uma forma dinâmica de Comunicação Humana: "é uma projeção da individualidade, que produz determinado impacto no meio ou ambiente" (1).

Talvez não seja exagero afirma-se que a Comunicação seja a própria essência do relacionamento humano, desde que é através dela que os seres humanos trocam suas mensagens ou não, e assim afetam reciprocamente suas vidas e a de outros.

A Comunicação é o passo inicial para o desempenho de toda e qualquer atividade. Ela é o meio pelo qual o comportamento é modificado, a mudança é efetivada e as metas são atingidas. Barnard, que foi um dos primeiros e, possivelmente, o mais conhecido autor que considerou seriamente a Comunicação na empresa de grande porte, definiu Comunicação como sendo "o meio pelo qual as pessoas se ligam numa organização a fim de alcançar um objetivo central" (2). Uma empresa simplesmente não poderia funcionar se as pessoas que nela trabalham não se comunicassem de alguma forma. Portanto, todas as pessoas numa empresa compartilham a responsabilidade por boas Comunicações. Todas elas são originadoras ou receptoras de informações.

A Comunicação pode ser considerada como um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos - indivíduo ou organização. É através da Comunicação que as atividades organizacionais são integradas e dirigidas para a realização dos objetivos da empresa. Num sentido amplo, o que a Comunicação empresarial deseja" é influenciar a ação, objetivando o bem estar

(1) PENTEADO, J. R. Whitaker - Relações Públicas nas Empresas Modernas.

(2) MATOS, F. Gomes de - Gerência Participativa.

da Empresa.

Assim, o processo de Comunicação é um pré-requisito para o alcance das mudanças desejadas no comportamento dos subordinados e outras pessoas na empresa. O processo de Comunicação é decisivo para possibilitar e determinar as condições, as operações" e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos - indivíduo ou organização.

Quando se organiza uma empresa, o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, em decorrência, as relações estratégicas entre as partes funcionais.

As Comunicações são vitais para que todos os sistemas organizacionais funcionem a contento. Como se poderia tomar decisões eficazes sem contar com informações precisas? Como os empregados tomariam conhecimento de suas atribuições, das instruções, das normas e procedimentos operativos se não fossem pelas Comunicações internas? Como funcionariam os sistemas de controle se não contassem com informações confiáveis?

Existem estudos que concluíram que em dez horas de trabalho numa empresa, sete são gastas com Comunicações sob alguma forma (falando, ouvindo ou lendo). De um modo geral, da hora em que acordamos até a hora em que dormimos, inicia-se no ser humano um processo metabólico através do qual os órgãos dos sentidos traduzem seletivamente os fatos brutos em dados sensoriais e convertem-os, seletivamente, em informações utilizáveis pela mente.

3- FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO

1- Se o receptor precisa da informação, a Comunicação será facilitada;

2- No caso do emissor transmitir algo que possa ser considerado de interesse pelo receptor.

Além das duas situações citadas, a intercomunicação ainda será facilitada na medida em que o relacionamento, a situação, gestos, tom de voz ou quaisquer outros elementos ambientais (local, tempo, etc) sirvam para influenciar o interesse do receptor.

4- BARREIRAS DA ORGANIZAÇÃO

- 4.1- Barreira Interpessoal
- 4.2- Barreira Organizacional
- 4.3- Barreira Individual
- 4.4- Barreira Tecnológica
- 4.5- Barreira Econômicas e Temporais
- 4.6- Barreiras de Canal e Meios

4.1- Barreira Interpessoal

São aquelas provenientes dos contatos interpessoais.

1- O Clima do Contato ou do Relacionamento Interpessoal.

Definição de clima: complexo total de sensibilidades e orientações, surgido em qualquer etapa de uma relação interpessoal e que vai servir justamente para limitar ou encorajar o que pode ser comunicado.

É bom lembrar que:

. O clima de toda e qualquer relação interpessoal está constantemente mudando. Assim, mudam também as possibilidades, necessidades e oportunidades de Comunicação informativa, efetiva e eficiente, dentro de uma empresa.

. O clima depende em grande escala de ações e intenções, não de palavras. Ou seja, o clima vai depender enormemente do tratamento que cada um recebe do outro e da maneira como o avalia e interpreta.

2- Valores e Padrões de Conduta Divergente entre Emissor e Receptor.

3- Atitudes Antagônicas entre Pessoas Envolvidas.

4- O Efeito dos Veículos de Comunicação de Massa sobre as Aptidões das Pessoas para Comunicar-se.

À medida que os meios de Comunicação aumentam em área de influência, nossa aptidão para nos comunicar, com sucesso ou efetivamente, uns com os outros, tende a diminuir. Exemplo: longos períodos assistindo televisão.

4.2- Barreira Organizacional

São aquelas decorrentes das seguintes condições:

1- A distância física entre os membros de uma organização, tanto em termos de local de trabalho como da própria estrutura organizacional.

2- A especialização das funções, em alguns casos, poderá complicar a troca de informações. (Exemplo: o uso de jargão técnico por certos especialistas).

3- As relações de poder, autoridade e status podem impedir o fluxo adequado de informações dentro de uma organização.

4- A posse das informações por parte de algumas pessoas individuais no fluxo da Comunicação.

4.3- Barreira Individual

Há duas barreiras à Comunicação informativa que nascem dentro do indivíduo e variam em função de sua competência individual para pensar e para agir, e de sua habilidade na recepção e na transmissão de informações.

1- Os hábitos individuais de pensamento e ação individuais, quando obsoletos ou inapropriados, são responsáveis por um dos mais sérios obstáculos à intercomunicação efetiva.

É bom ressaltar que:

. Hábitos de pensamentos obsoletos ocorre quando um administrador trata problemas de hoje como se estivesse tratando com problemas a vinte anos atrás. E hábitos de pensamentos inapropriados ocorrem quando um administrador constantemente toma más decisões.

. Mesmo que um administrador pense com exatidão, seu comportamento poderá implicar numa distância social ou criar um clima interpessoal deficiente.

2- As inaptidões de uma pessoa para receber e transmitir informações criam barreiras que poderão impedir sua intercomunicação com os outros.

Maus hábitos de ouvir, falar, ler ou escrever poderão impedir uma pessoa de lidar com todas as informações que lhe são dirigidas, ou reduzir-lhe a capacidade de transmitir efetivamente todas as informações que precisa ou deseja comunicar aos outros.

4.4- Barreira Tecnológica

Enquanto a capacidade tecnológica de gerar e disseminar informações cresceu assustadoramente na atualidade (computadores, satélites, etc), a capacidade física do ser humano para registrar e processar as mensagens aumentou muito pouco. Embora o Executivo moderno seja sobrecarregado de milhares de informações, algumas das quais totalmente desnecessárias, sua capacidade de recepção e processamento continuam limitadas.

4.5- Barreiras Econômicas e Temporais

Os custos de captação, preparação e apresentação de uma mensagem, podem ser, as vezes, bastante elevados. Por exemplo, num Banco ou Corretora de Valores Mobiliários, as despesas com telefonemas, telexes, etc., são consideráveis. Por medida de economia, muitas empresas descuidam-se de suas Comunicações dificultando ou prejudicando o fluxo das mensagens.

Reservar o tempo para a preparação, transmissão ou recepção de mensagens é fundamental para que ocorra um processo de Comunicação eficiente. Muitas vezes os administradores

não têm (ou não reservam) tempo suficiente para originar (falar ou escrever) ou receber (ouvir ou ler) mensagens adequadamente, criando uma séria barreira às boas Comunicações na empresa.

4.6- Barreiras de Canal e Meios

São as que se originam do uso inadequado dos canais e meios para transmitir a mensagem. Algumas mensagens são melhor transmitidas por memorandos, ordens de serviço, ofícios, telefonemas, etc. Para certas mensagens, os canais formais são mais apropriados, enquanto que para outras, são os canais informais (exemplo: ouvir opiniões, sugestões, disseminar boatos, etc).

25

5- OUTRA MANEIRA DE CLASSIFICAR AS BARREIRAS ÀS BOAS COMUNICA-
ÇÕES

5.1- Aquelas que se Originam do Emissor

5.1.1- Mensagens Mal Expressar

5.1.2- Traduções Imperfeitas

5.1.3- Perdas por Transmissão

5.1.4- Ênfase Excessiva com Relação à Categoria e Posição
Ocupada na Empresa

5.1.5- Omissão de Comunicação

5.1.1- Mensagens Mal Expressas

Defeitos como palavras e frases mal escolhidas e vazias, omissão por descuido, falta de coerência, má disposição das idéias, má estruturação das sentenças, vocabulário inadequado, repetição cansativa, giria, tudo isto são erros cometidos pelo emissor e portanto vão criar barreiras à Comunicação.

5.1.2- Traduções Imperfeitas

Muitas vezes, não é bastante transmitir uma Comunicação (que havia sido recebida antes) palavra por palavra; ela precisa ser expressa em palavras adequadas ao meio de transmissão da mensagem ou se fazer acompanhar de uma interpretação adequada, de modo que o receptor entenda.

5.1.3- Perdas por Transmissão

Transmissões sucessivas de uma mesma mensagem acarretam perdas na sua clareza. Na Comunicação oral algo na ordem dos 30% é perdido em cada transmissão. Mesmo Comunicações escritas acompanhadas de interpretações estão sujeitas a alguma perda de sentido na transmissão.

5.1.4- Ênfase Excessiva com Relação à Categoria e Posição Ocupada na Empresa

Os gerentes, muitas vezes, retêm as informações, impedindo que elas cheguem aos escalões mais baixos. Justificativa: é que eles ganham importância, status por terem acesso a essas informações.

Consequência: se as informações chegassem aos escalões mais baixos talvez eles operassem com mais eficiência.

5.1.5- Omissão de Comunicação

É um fato bastante comum os gerentes deixarem de transmitir mensagens necessárias.

Razões:

- . Preguiça;
- . Suposição de que "todo mundo sabe";
- . Adiamento (típico do brasileiro).

Portanto, é importante que os gerentes saibam selecionar os pontos importantes que devem ser comunicados.

5.2- Aquelas que se Originam do Receptor

5.2.1- Má Vontade e/ou Incapacidade de Ouvir

5.2.2- Mente Estreita, Resistência a Mudanças

5.2.3- Falta de Confiança no Emissor

5.2.1- Má Vontade e/ou Incapacidade de Ouvir

Todos nós somos incapazes de escutar. Nossas observações mostram que, em geral, as pessoas falam mais do que escutam.

Além da incapacidade de ouvir, existe também a má vontade. Quer seja porque o receptor não simpatize com o emissor ou porque o receptor não concorde com o ponto de vista do emissor. Enfim, por inúmeros motivos.

É importante pois, que numa empresa, os gerentes ouçam o que os subordinados querem dizer. Os gerentes devem escutar a opinião de cada subordinado.

5.2.2- Mente Estreita, Resistência a Mudanças

Todos nós somos resistentes a mudanças que irão nos afetar. É interessante como existe essa resistência, por mais simples que possa ser.

Assim, quando o chefe informa ao subordinado que houve uma mudança no setor e esta mudança afetou-o substancialmente, simplesmente ocorre uma resistência a tal informação.

5.2.3- Falta de Confiança no Emissor

O receptor espera encontrar no emissor determinadas qualidades e motivos. Se o receptor não percebe essas qualidades e motivos, a efetividade do originador é diminuída, talvez minimizada. Portanto, as pessoas só confiam naquilo que acreditam ser verdadeiro e não naquilo que lhe dizem.

6- O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

É importante ressaltarmos que a primeira tentativa de sistematização de princípios relativos ao processamento de informações foi realizada em 1948 por Claude Shannon e Warren Weaver, num estudo cujo título era: "A MATHEMATICAL THEORY OF COMMUNICATION". Portanto, foram estes dois autores que estabeleceram as bases do que se conhece hoje como "TEORIA DA INFORMAÇÃO".

O modelo básico do sistema de Comunicações vem sendo representado conforme gráfico apresentado no item 6.1. Embora, muitos autores para tornar o modelo mais completo, introduzam outros estágios intermediários.

Para finalizar, ressaltamos que a Comunicação que se está tratando nesta matéria é, fundamentalmente, intencional e interpessoal.

6.1- Gráficos do Processo de Comunicação

Figura 1 - Gráfico Simplificado para Representar o Processo de Comunicação.

Figura 2 - Gráfico Apresentando com maior Detalhamento o Processo de Comunicação.

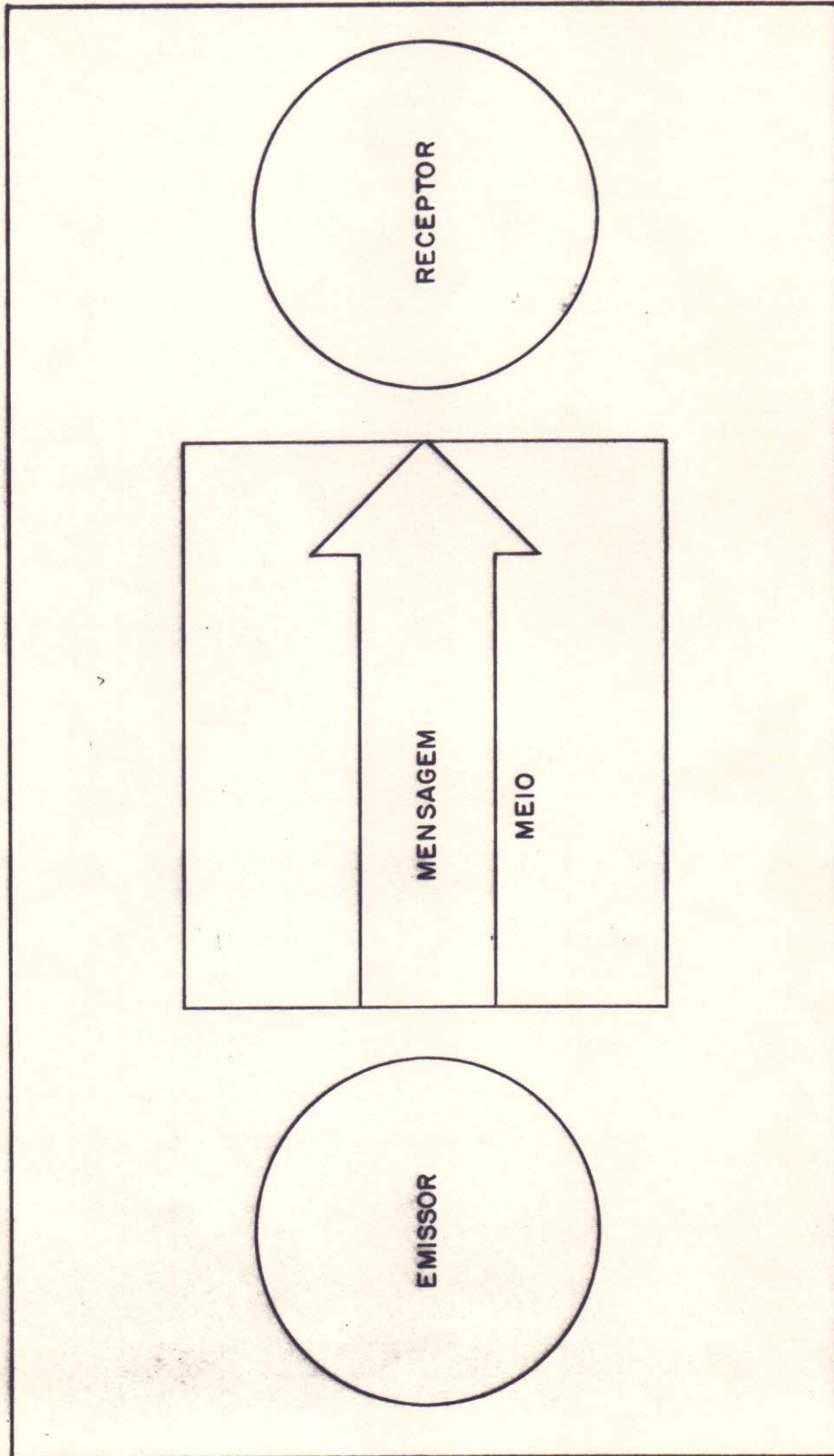


Figura 1

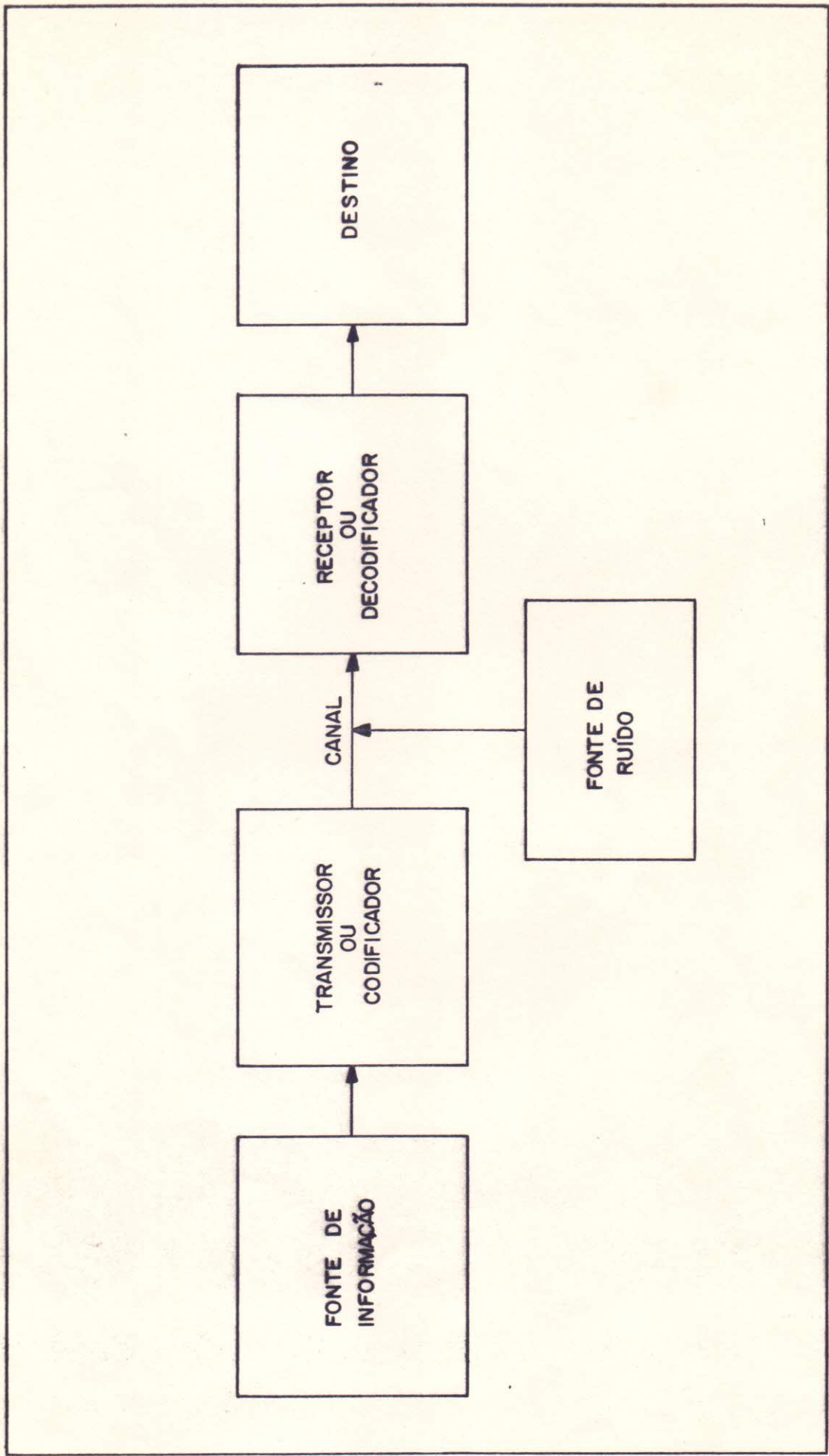


Figura 2

34

6.2- Elementos da Comunicação

6.2.1- Fonte de Informação

6.2.2- Transmissor ou Codificador

6.2.3- Receptor ou Decodificador

6.2.4- Situação

6.2.5- Intuição ou Necessidade

6.2.6- Meios de Comunicação

6.2.7- Canal

6.2.8- Mensagem

6.2.9- Sinal

6.2.10- Ruído ou Interferência

6.2.11- Feedback

6.2.1- Fonte de Informação

A informação é a substância do sistema de Comunicação. Em geral, é definida como aquilo que é comunicado. A informação pode assumir várias formas à entrada do sistema: palavras escritas, conversações, imagens, etc.

6.2.2- Transmissor ou Codificador

É o elemento do sistema que recebe as informações, transformando-as, se necessário nas formas apropriadas para transmissão através do canal.

6.2.3- Receptor ou Decodificador

Os sinais (informações depois de codificadas e transmitidas), são recebidas pelo receptor, que os decodifica para refazer as informações entregues à entrada do sistema, as quais são enviadas ao seu destino.

6.2.4- Situação ou Circunstância

A situação ou circunstância, intencional ou acidental, vai relacionar o originador ao receptor.

Nossas tentativas de intercomunicação só serão bem sucedidas se houver consonância entre:

. Situação ou circunstância e meio.

Exemplo: Se precisamos saber de uma resposta em cinco minutos, provavelmente, a melhor solução seria "pegarmos no telefone e obtê-la".

. Situação ou circunstância e tema.

6.2.5- Intenção ou Necessidade

A intenção ou necessidade pode ser da parte do originador, do receptor, ou de ambos. E tem a seguinte fórmula: "quero (ou preciso) afetar X de tal ou tal modo". E vice-versa.

6.2.6- Meios de Comunicação

37

6.2.6.1- Orais

6.2.6.1.1- Palestras

6.2.6.1.2- Reuniões

6.2.6.1.3- Conversas Informais

6.2.6.1.4- Telefone

6.2.6- Meios de Comunicação

6.2.6.1.1- Palestras

Vantagens:

Constitui uma oportunidade muito boa para o presidente de uma empresa ter um proveitoso contato com os seus subordinados.

As palestras servem a inúmeros objetivos e são bastantes flexíveis.

Além de proporcionar um contato direto entre as pessoas envolvidas, as palestras constituem oportunidades de confraternização.

Desvantagens:

Uma palestra para que atinja os seus objetivos, exige uma preparação cuidadosa.

É muito importante e até mesmo indispensável, que o palestrante tenha um bom domínio da técnica de Comunicação oral. "A familiaridade com as técnicas de Comunicações é hoje cada vez mais, indispensável na formação dos chefes" (1).

É preciso saber medir cuidadosamente o auditório de uma palestra. Deve haver uma previsão sobre quantas pessoas irão participar da palestra e do número de horas necessárias para sua realização. Enfim, estes e muitos outros fatores vão influenciar na escolha quantitativa e qualitativa do auditório.

6.2.6.1.2- Reuniões

Vantagens:

(1) KOONTZ, Haroldo e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração.

47

As reuniões constituem, também, um instrumento de Comunicação direta, onde os fatores pessoais influem consideravelmente; através de uma reunião, é possível motivar os grupos, levá-los a agir num dado sentido, em busca de uma certa finalidade.

Desvantagens:

Eis algumas das razões pelas quais as reuniões frequentemente deixam de atingir as suas finalidades:

1- Sendo um instrumento de manejo "aparentemente" fácil, os chefes estão sempre dispostos a convocar e presidir às reuniões sem se preocuparem com a preparação indispensável que as reuniões exigem.

2- Para alguns, o atraso é utilizado como símbolo de status. Reuniões ou qualquer outro evento que comece atrasado pode gerar efeitos negativos. O atraso gera descrédito, ceticismo, comportamentos defensivos e outras posturas que são prejudiciais às pessoas e empresas. Parece importante aceitar de que este hábito pode e deve ser mudado.

3- Quando o gerente não avisa os participantes em tempo. Consequência: as pessoas participam de mal humor.

4- Se a reunião é para tratar de um problema, avisar aos participantes com bastante antecedência, pois se não for assim, nenhum deles poderá ajudar a resolver o problema.

5- Quando algum dos participantes tenta falar, o chefe prontamente lhe corta a oportunidade. Resultado: quando este procedimento ocorre, os participantes vão à reunião preparados para ficar sentados, até que tudo termine.

6- Quando o gerente recorre a reuniões para transmitir informações rapidamente e assegura-se de que todos os interessados a receberam ao mesmo tempo e da mesma maneira.

7- Permitir que algumas pessoas falem o tempo todo porque o gerente não sabe fazê-las calar.

8- Quando o chefe não sabe como fazer para que os participantes falem.

9- Deixar de convocar as pessoas sem as quais não se pode tomar as decisões. E convidar outras pessoas cuja presença é desnecessária.

10- Quando durante a reunião o chefe fala o tempo todo e é incapaz de escutar os demais participantes. A Comunicação não pode ser totalmente unilateral. O chefe deve escutar o que os participantes querem dizer. O chefe tem que ouvir a opinião de cada participante.

6.2.6.1.3- Conversas Informais

A partir do momento em que as pessoas passam juntas a maior parte do seu tempo nos locais de trabalho, é muito comum que passem a identificar interesses comuns quanto a assuntos de política, esportes, de acontecimentos públicos, etc. Daí surgirem as conversas informais.

As conversas informais podem acontecer, em qualquer lugar, quer seja dentro ou fora da empresa, ou ainda dentro ou fora dos horários de expediente.

Vantagens:

A conversa informal de um chefe com um subordinado pode contribuir para o esclarecimento de inúmeras questões e também, para a integração humana dessas pessoas. Afinal de contas existe um ditado que diz: "conversando é que a gente se entende".

Desvantagens:

211

A conversa informal pode prolongar-se no tempo em sua extensão, resultando numa possibilidade concreta de prejuízo econômico para a empresa.

6.2.6.1.4- Telefone

Vantagens:

É um meio de Comunicação simples, pessoal, direto, imediato e de uso universal.

Hoje em dia os aparelhos telefônicos estão bastante aperfeiçoados. Existem telefones equipados com pequenas telas de televisão, outros que registram os recados, automaticamente, e outros através dos quais se pode falar mesmo à distância, sem necessidade de fones.

Desvantagens:

Muitas pessoas consideram-se desconsideradas, quando recebem uma Comunicação por telefone, pois, ao seu ver, esta deveria ser transmitida por outro veículo mais adequado. Portanto, o principal problema que esse meio de Comunicação apresenta é justamente ter-se que dividir o que deve ou não ser transmitido através dele.

Embora o telefone seja um facilitador do processo das Comunicações na empresa, tornou-se também um instrumento que pode escravizar aqueles que não saibam controlar seu uso. É importante pensar que o telefone deve ser dominado antes que se torne um dominador. É aconselhável aprender a realizar uma triagem dos telefonemas que se recebe, bem como sobre o uso do mesmo.

6.2.6.2- Escritos

6.2.6.2.1- Cartas

6.2.6.2.2- Memorandos

6.2.6.2.3- Quadro de Avisos

6.2.6.2.4- Caixas de Sugestões

6.2.6.2.5- Mala Direta

6.2.6.2.6- Jornais Internos

6.2.6.2.1- Cartas

Vantagens:

Uma carta bem escrita pode, de certo modo, transmitir todas as informações que se desejar.

Entre as Comunicações escritas são as cartas os instrumentos de flexibilidade mais extensa.

Desvantagens:

Como todas as Comunicações escritas, as cartas, por mais bem escritas que sejam, correm o risco de não serem bem compreendidas pelo receptor. Este, muitas vezes, lê à sua maneira e interpreta, em consequência, o seu conteúdo de maneira aleatória.

O volume de correspondência nas empresas tem agravado as rotinas e a burocracia.

6.2.6.2.2- Memorandos

Vantagens:

São em substância, uma carta muito pequena e menos formal. Como o seu próprio nome indica, ajudam a memória a fixar certos acontecimentos ou dados de interesse da rotina de trabalho.

Transitam com rapidez em todas as direções e atingem todos os níveis hierárquicos da empresa.

Desvantagens:

O memorando por ser uma carta muito pequena, trás uma mensagem reduzida, o que pode fazer com que a informação não seja transmitida na extensão necessária.

6.2.6.2.3- Quadro de Avisos

Vantagens:

Os quadros de avisos podem ser aproveitados para uma infinidade de informações, que vai desde as ordens de serviço mais importante até as informações informais.

Desvantagens:

Os quadros de avisos devem ser aproveitados para informações rápidas, atuais e curtas. Como os dirigentes não entendem isto, enchem o quadro de informações longas. Ocorre então, que os funcionários da empresa, simplesmente não ligam para o que está escrito no quadro.

6.2.6.2.4- Caixas de Sugestões

Vantagens:

É um dos modernos instrumentos de Comunicação nas empresas. Tem como objetivo incentivar a participação criativa dos empregados nas empresas.

Desvantagens:

Uma caixa de sugestões implica em dois interesses fundamentais: o interesse da empresa em obter sugestões válidas dos seus empregados, objetivando um fim específico, e o interesse dos empregados em receber uma retribuição justa pelas sugestões apresentadas. Porém, a problemática das caixas de sugestões reside no fato de nem sempre o empregado considerar a retribuição justa. Portanto, a principal desvantagem das caixas de sugestões não está no instrumento propriamente dito, e sim no sistema adotado.

6.2.6.2.5- Mala Direta

A mala direta é toda mensagem enviada diretamente ao consumidor ou provável consumidor, seja ele o comprador de uma empresa ou consumidor final.

Suas principais características são: o controle de circulação, incluindo cupom resposta; o custo que, em geral, é razoável; possuem flexibilidade, pois tanto podem variar no formato como na apresentação; a maleabilidade, podendo ser distribuída em qualquer local.

A eficácia da mala direta precisa ser objetiva e clara. Catálogos e "folders" são usados com a finalidade de levar o produto ou serviço às mãos do consumidor, muitas vezes através do reembolso.

6.2.6.2.6- Jornais Internos

Observação: O mesmo raciocínio dos quadros de avisos seria válido para os jornais internos.

6.2.6.3- Audiovisuais

6.2.6.3.1- Filmes

6.2.6.3.2- Projeção de Slides e/ou Transparências

6.2.6.3.3- Circuitos Fechados de Televisão

6.2.6.3.4- Utilização de Fitas Sonoras ou Cassetes

6.2.6.3.1- Filmes

Vantagens:

Os filmes a que estamos nos referindo, são apenas aqueles feitos para exibição entre os públicos internos da empresa. Existem excelentes documentários cinematográficos que são utilizados para facilitar a integração dos novos funcionários e também se prestam a ilustração de palestras, seminários, etc. É prática comum as empresas proporcionarem sessões de cinema aos seus funcionários, com finalidades mixtas de recreio e formação.

Desvantagens:

É muito dispendioso para as empresas adquirir filmes educativos, bem como manter pessoal e equipamentos necessários a uma filmoteca.

Os filmes, ao longo do tempo, tornam-se superados por outros mais modernos.

6.2.6.3.2- Projeção de Slides e/ou Transparências

Considerações Gerais:

A utilização de Slides e/ou Transparências é muito comum hoje em salas de aulas, palestras, seminários, etc.

Num seminário, a utilização de slides e/ou transparências pode transmitir muitos ensinamentos; pode esclarecer muitas informações, etc.

Nas visitas promovidas pelas grandes fábricas, é bastante corrente que os visitantes sejam convidados, em primeiro lugar, a ouvirem uma preleção sobre a empresa, onde através de gráficos, mapas e da projeção de slides e/ou transparências, recebem as primeiras informações sobre a empresa.

6.2.6.3.3- Circuitos Fechados de Televisão

Observação: O mesmo raciocínio da projeção de slides e/ou transparências seria válido para os circuitos fechados de televisão.

6.2.6.3.4- Utilização de Fitas Sonoras ou Cassetes

Observação: O mesmo raciocínio da projeção de slides e/ou transparências seria válido para as fitas sonoras ou cassetes.

6.2.7- Canal

É qualquer elo (ou cadeia) de Comunicação especializado (ou funcional) entre pessoas, tenham estas ligações sido desenvolvidas através do uso ou formalmente criadas para fluxos de dados relacionados com tarefas, dentro de uma organização ou empresa.

Assim, a palavra canal se refere às diretrizes, regras ou práticas comunicativas funcionais, que ligam os indivíduos em sistemas comuns de Comunicação.

Um canal é eficiente na medida em que possibilita a Comunicação adequada a um custo mínimo. A eficiência maior ou menor dos canais de Comunicação é que torna aconselhável (ou não) seu uso e instalação, ao serem montados sistemas de Comunicação entre as pessoas.

6.2.8- Mensagem

Há três qualidades básicas das mensagens intencionais que determinam a medida da probabilidade de ocorrer a Comunicação desejada: Compreensibilidade, Validade e Utilidade.

Compreensibilidade

A compreensão por parte do receptor é condição prévia para que sejam alcançados os objetivos comunicativos do emissor. Assim, é responsabilidade da pessoa que emite a mensagem formulá-la e expressá-la de maneira inteligível. Isto requer uma abordagem literária à linguagem e familiaridade com padrões da linguagem do receptor. É importante lembrar que a fonte de uma mensagem e as circunstâncias podem oferecer um "cenário" completamente diferente, dentro do receptor, para a interpretação de uma determinada mensagem.

Quando estamos conversando com alguém utilizamos com frequência a expressão: "você está entendendo?". Isso ocorre quando queremos que alguém entenda o que queremos dizer, quando não podemos ou não queremos explicar claramente a mensagem. Ou quando é simplesmente impossível explicar claramente o que queremos transmitir.

Validade

Uma mensagem pode ser compreensível para um determinado receptor, sem afetá-lo como o originador pretendia. Se a mensagem de um originador não é percebida como válida pelo receptor, o impacto sobre ele será leve ou insignificante, ou mesmo contrário do que se pretendia. Portanto, a simples compreensibilidade não garante sua validade para um determinado receptor, em determinada situação.

Eis, pelo menos, dois processos para "validar" mensagens que um receptor pode empregar em dada situação:

1- Comprovação de Consonância

Uma mensagem é válida quando há consonância entre a mensagem do originador e o seu comportamento, entre a mensagem e a ocasião (tempo e espaço), o canal, o meio.

2- Retificação de Credibilidade

É importante reconhecermos o efeito do conceito ou reputação da fonte da mensagem sobre o caminho percorrido por ela até a sua recepção. Quanto mais familiar e fidedigna a fonte, maior a influência que exercerá sobre o receptor.

Um artigo publicado no jornal do Brasil é merecedor de plena credibilidade e portanto influirá muito mais sobre a audiência do que esse mesmo artigo publicado no jornal Tribuna do Ceará.

Utilidade

Outra característica ou qualidade das mensagens é a sua utilidade. A utilidade é uma medida da relevância e da aptidão de consumo das mensagens. Quanto mais importante e útil for a mensagem da outra pessoa para as nossas necessidades e objetivos, mais utilidade ela terá.

6.2.9- Sinal

É a informação depois de codificada e transmitida. Algumas vezes, a informação proveniente da fonte não é codificada antes de ser transmitida, mas mesmo assim a definição de sinal deve ser conservada para uma melhor compreensão dos outros componentes do sistema.

6.2.10- Ruído ou Interferência

O ruído consiste em interferências estranhas à Comunicação, tornando-a menos eficaz. Qualquer tipo de distração que perturbe a atenção do receptor ou interfira na recepção da mensagem é ruído. O ruído está presente em todos os processos de Comunicação, quer seja em pequeno ou alto grau. A identificação das fontes geradoras de ruído e a minimização de seus efeitos são fundamentais no desempenho da função de Comunicação. No entanto o reconhecimento das fontes numa organização não é tarefa fácil, dado a natureza intangível de como um fato ou rotina pode interferir no fluxo de informações.

Exemplo:

A diretoria do DNOCS, tomou uma resolução e esta resolução não provocou nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa, os efeitos desejados.

Pergunta-se:

O que poderia ter ocorrido, ou seja, que interferências poderiam ter ocorrido para que esta resolução não atingisse os efeitos desejados?

Resposta:

Os vários canais de transmissão da informação podem não ter sido suficientes para levar o pensamento da diretoria do DNOCS a todos os destinos. Ocorreu o ruído técnico.

A resolução pode ter chegado aos pontos de destino com a redação diferente da original. Ocorreu o ruído semântico.

A idéia expressa na mensagem pode não ter sido entendida por todos. Neste caso a fonte de ruído poderia ter sido a falta de nível intelectual dos destinatários.

A mensagem pode ter sido entendida por todos, porém não chegou a tempo de produzir os efeitos desejados. Neste caso, a fonte de ruído seria a eficiência do sistema.

6.2.11- Feedback

Para a determinação da eficiência da Comunicação a fonte precisa de realimentação, para saber, de fato, se a mensagem enviada foi exatamente a mensagem recebida, sem distorções

O feedback assume diversas formas:

. Pode consistir de um assentimento com a cabeça, uma expressão de interesse ou apenas um sorriso do ouvinte ou leitor;

. Pode também ser um relatório de pesquisa de mercado ou a devolução de um cupom, do receptor da mensagem ao anunciante.

26

7- TIPOS DE COMUNICAÇÕES

7.1- Comunicação Formal

7.1.1- Fluxo Linear

7.1.2- Fluxo de Baixo para Cima

7.1.3- Fluxo entre Assessores e Áreas Operacionais

7.1.4- Fluxo Funcional

7.2- Comunicação Informal

7.3- Comunicação Consumatória

7.4- Comunicação Instrumental

7.1- Comunicação Formal

É aquela que se processa dentro dos canais formais da estrutura organizacional da empresa, obedecendo as normas, aos padrões e encaminhamentos previamente estabelecidos pelos regulamentos.

7.1.1- Fluxo Linear

É a comunicação direta entre superior e subordinado, ou seja, a linha de comando hierárquico. Através dele fluem as ordens de serviços, as orientações sobre procedimentos e políticas, as normas, etc. Este fluxo é de cima para baixo.

7.1.2- Fluxo de Baixo para Cima

Ocorre quando o subordinado transmite suas mensagens a seu superior ou dele solicita esclarecimentos ou orientações. Pode ser a resposta a algo que lhe foi solicitado ou ser de sua própria iniciativa.

7.1.3- Fluxo entre Assessores e Áreas Operacionais

São as informações, as sugestões, as pesquisas, os dados que os assessores fornecem aos executivos de linha com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho de suas áreas operacionais.

7.1.4- Fluxo Funcional

É aquele que surge do que se chama em administração de autoridade funcional, isto é, o poder de comando que algum executivo tem sobre o desempenho de processos e métodos, mas são executados em outros departamentos que não o seu. Em outras palavras, é a autoridade que um executivo tem sobre outro executivo ou funcionário que não lhe é subordinado diretamente, mas que se limita a atividades especializadas.

7.2- Comunicação Informal

É aquela que surge dos relacionamentos interpessoais informais existentes entre as pessoas que compõem a empresa e não se restringem a rede formal de Comunicação estabelecida pela estrutura organizacional. São as fofocas, os disse-me-disse, os ouvi dizer, os boatos cochichados pelos "cantos" da empresa, etc. Na maioria das vezes se antecipam às próprias Comunicações formais. Existem e são inevitáveis em todas as organizações e assemelham-se a uma videira que se entrelaça em uma armação (estrutura organizacional).

7.3- Comunicação Consumatória

Ocorre quando a Comunicação e intercomunicação serve como um fim em si mesma. As vezes levamos em consideração coisas que estão acontecendo ao nosso redor simplesmente pelo prazer de fazer isso. Por outro lado, também "produzimos" ou "recebemos" informações sem nenhuma intenção direta ou indireta em mente, além de meramente fazer isso (ex.: a emoção provocada pela música; falar apenas para ouvir a própria voz; brincadeiras infantis).

7.4- Comunicação Instrumental

É qualquer Comunicação que aconteça e tenha alguma consequência para o relacionamento interpessoal ou organizacional das pessoas envolvidas. Ocorre sempre que esperamos alcançar algum objetivo, direta ou indiretamente (ex.: o silêncio de um gerente pode ser instrumental, para afetar quem o recebe, tanto quanto uma Comunicação em voz alta ou por escrito).

8- AS FORMAS DE APRESENTAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES

8.1- Comunicações Escritas

8.2- Comunicações Verbais

8.3- Comunicações Não-Verbais

8.1- Comunicações Escritas

Vantagens:

Poder ser retidas como documentos legais e fontes de referências.

São, muitas vezes, formuladas mais cuidadosamente do que as Comunicações orais.

São usadas nas importantes tarefas administrativas relativas a transações, propostas e acordos; documentos da empresa e outros documentos legais; boletins, memorandos, contratos; manuais, descrições de serviço; etc.

Desvantagens:

As Comunicações escritas, por mais bem escritas que sejam, correm o risco de não serem bem compreendidas pelo receptor. Este, muitas vezes, lê à sua maneira e interpreta, em consequência, o seu conteúdo de maneira aleatória.

8.2- Comunicações Verbais

É a mais frequentemente usada. Isto devido a sua rapidez tanto na emissão como na recepção. As perguntas podem ser formuladas e respondidas imediatamente. A pessoa que fala é obrigada a ter contato direto com o ouvinte e a se fazer entender. Infelizmente, por qualquer razão, muitos ouvintes deixam de fazer as perguntas apropriadas e recebem informações inadequadas ou confusas que podem resultar em erros custosos.

8.3- Comunicações Não-Verbais

Embora pouco lembrada pelas pessoas como forma de Comunicação, a não-verbal é altamente significativa no processo comunicativo. Consciente ou inconscientemente emissores e

receptores transmitem e captam sinais visuais manifestados através da postura corporal, da expressão facial, de gestos, dos olhos, etc. Por exemplo, ocorre um eco posicional quando os gestos de duas pessoas numa conversação são semelhantes. Isto significa dizer que ambas se identificam.

A importância da linguagem gestual é tão grande que nestes últimos anos, cientistas comportamentais vêm realizando profundos estudos para que se possa melhor compreendê-la. O estudo sério da Comunicação Não-Verbal tem-se revelado um meio altamente valioso para a compreensão da natureza íntima dos indivíduos e sua participação no ambiente social.

Nesta maneira de comunicar-se, pode-se distinguir dois tipos de gestos:

1- Gestos Intencionais:

São aqueles que obedecem ao comando da nossa vontade, de nossa consciência. Por exemplo: quando apontamos o indicador mostrando algum objeto a alguém.

2- Gestos Não-Intencionais:

São aqueles praticados distraidamente ou realizados sem o real conhecimento de seu significado. Por exemplo: numa reunião quando alguém está falando e outra pessoa cruza os braços e inclina o corpo para trás pode significar que não concorda com o emissor.

Existem alguns termos especializados que definem áreas de estudos específicos sobre a Comunicação Não-Verbal. Por exemplo:

. Proxêmica:

É o estudo dos relacionamentos espaciais entre dois comunicadores. A distância "apropriada" entre duas pessoas é uma função da cultura e da natureza da Comunicação.

. Cinestesia:

É o estudo da linguagem do corpo, dos movimentos e posições que transmitem as emoções e sentimentos das partes.

. Cronêmica:

É o estudo do ritmo da entrevista (conforme estabelecido pelo entrevistador), e o uso da pausa. O ritmo lento, deliberado, tem menor probabilidade de transmitir uma sensação de tensão e ansiedade por parte do entrevistador, ou produzir esses mesmos sentimentos no respondente. O silêncio por parte do entrevistador pode aumentar ou diminuir a ansiedade do entrevistado, dependendo de como seja usado.

. Paraliguística:

É o estudo da maneira como as palavras são faladas. É considerada como forma não-verbal porque o significado das próprias palavras e suas combinações são mudadas drasticamente pelo modo por que são enfatizados, pela inflexão. Por exemplo, pronuncie em voz alta a palavra SIM, para indicar sucessivamente descrença, desejo de mais informação, raiva, aceitação compreensiva, impaciência e pressa.

67

9- COMUNICAÇÃO: NÍVEIS DE ANÁLISE

9.1- Comunicação Intrapessoal

9.2- Comunicação Interpessoal

9.3- Comunicação Organizacional

9.4- Comunicação Interorganizacional

9.1- Comunicação Intrapessoal

É o processo intrapessoal de organizar e converter dados sensoriais em unidades significativas (mensagens) que tenham alguma importância ou utilidade para o comportamento passado, presente ou futuro do indivíduo.

9.2- Comunicação Interpessoal

A intercomunicação é uma tentativa (da parte de pelo menos um dos participantes) de estabelecer, manter, explorar, ou alterar algum relacionamento - situacional para com o outro, através da tentativa de adaptar-se ao outro, ou adaptá-lo a sim.

Constantemente estamos falando ou escrevendo para outros e isto leva as pessoas a acreditarem que nos comunicamos uns com os outros. Contudo, apesar dessa interrelação ocorrer, a Comunicação não se dá entre os participantes, mas sim dentro deles.

9.3- Comunicação Organizacional

É aquela que ocorre dentro da organização formal e se caracteriza por uma tentativa racional de estruturar o transporte de dados entre as partes que operam e as que tomam as decisões na organização, e entre esta e seus vários setores.

9.4- Comunicação Interorganizacional

É aquela que ocorre entre pessoas de órgãos distintos (ex.: entre departamentos), e é melhor enfocada como transporte de dados (com ou sem processamento de dados de qualquer tipo). Pode ser considerada como o elo de transporte de dados entre organizações.

É bom lembrar que os sistemas demarcam o fluxo de dados que seguem para os seres humanos ou para as máquinas, ou que deles procedem, desde o ponto em que os dados são produzidos

ou disseminados até àquele a que se destinam. Os sistemas de dados são racionais, planejados por pessoas, deduzidos de um conjunto de critérios racionais sobre a eficiência dos sistemas.

Não são os órgãos que se comunicam entre si, mas sim as pessoas que os compõem.

10- COMUNICAÇÕES COM OS EMPREGADOS

10.1- Recrutamento

10.2- Orientação

10.3- Informação Operacional

10.4- Avaliação Individual de Desempenho

10.5- Segurança Pessoal

10.6- Disciplina

10.1- Recrutamento

É o primeiro contacto do empregado com a empresa. O propósito da Comunicação neste processo é persuadir os empregados potenciais das vantagens de trabalhar para a empresa. Nesta ocasião, o recruta recebe informações gerais sobre:

- . O histórico da empresa;
- . Quem é quem na empresa;
- . A(s) linha(s) de produto(s) da empresa;
- . Localização, tamanho;
- . Os clientes atuais e potenciais;
- . Concorrência e etc.

10.2- Orientação

O propósito da Comunicação neste estágio é proporcionar ao empregado uma sensação de familiaridade e segurança no trabalho. Familiarizá-lo com seus colegas, superiores e subordinados, e ainda garantir que compreendam a filosofia operacional da empresa.

10.3- Informação Operacional

Para que o empregado possa executar as suas funções eficazmente, se faz necessário que obtenha todas as informações operacionais. Assim, a partir do momento em que o empregado tem o conhecimento dessas informações, pode empreender ações mais inteligentes. Ou seja, pode julgar melhor a importância dos fatores tempo e qualidade, bem como adquirir um maior zêlo e confiança no seu trabalho.

10.4- Avaliação Individual de Desempenho

Os empregados gostam e necessitam saber como estão sendo avaliados por seus superiores para que possam corrigir eventuais falhas e buscar melhores desempenhos. Esta avaliação contribui significativamente para elevar o moral do empregado, desde que realizada inteligentemente.

10.5- Segurança Pessoal

As empresas preocupam-se muito em divulgar junto aos empregados normas relativas à segurança no trabalho. Utilizam-se de avisos, cartazes, reuniões e até de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA). As informações nesta área servem para:

- . Elevar o moral do pessoal;
- . Evitar acidentes;
- . Evitar prejuízos;
- . Reduzir prêmios de seguros.

10.6- Disciplina

O propósito da Comunicação sobre esta questão é mostrar ao empregado as normas e regulamentos que disciplinam as atividades e comportamentos das pessoas naquela empresa, para que o mesmo possa ajustar-se a elas.

11- ALGUMAS RECOMENDAÇÕES PARA BOAS COMUNICAÇÕES

- 01- Procure tornar claras suas idéias antes de se comunicar;
- 02- Examine a verdadeira finalidade de cada Comunicação;
- 03- Sempre que tiver que se comunicar, examine os aspectos humanos;
- 04- Ao planejar suas Comunicações, quando for conveniente, consulte outros;
- 05- Antes de fazer uma Comunicação decida qual é o meio mais adequado para o caso;
- 06- Evite comunicar-se sob estados de tensão emocional;
- 07- Comunique-se sempre em linguagem compreensível. Isto requer uma abordagem literária à linguagem e familiaridade com padrões da linguagem dos subordinados, colegas e superiores;
- 08- Ao comunicar, verifique o conteúdo básico de sua mensagem e evite o duplo sentido;
- 09- Quanto houver oportunidade, aproveite-a para transmitir algo útil ou valioso ao destinatário;
- 10- Sempre que possível, use exemplos;
- 11- Acompanhe atentamente à Comunicação que fizer;
- 12- Na sua Comunicação tenha em vista o presente e o futuro;
- 13- É indispensável que os seus atos confirmem, corroborem, suas Comunicações;
- 14- Procure não somente ser compreendido, mais compreender: seja um bom ouvinte;
- 15- Evite recados;
- 16- Ao concluir a sua Comunicação verifique se você foi compreendido: faça e estimule perguntas.

CONCLUSÃO

Como vimos o tema Comunicação é altamente complexo. Muito mais complexo do que a maioria das pessoas pensam. Envolve desde o estudo do comportamento individual e relacionamento interpessoal até as formas, meios e canais pelos quais são transmitidas nossas mensagens.

Vimos que é praticamente impossível haver algum aspecto da tarefa do administrador que não envolva Comunicações. A Comunicação vai desde um gesto, uma palavra, um suspiro até longas conversas trocadas entre duas pessoas.

Infelizmente as pessoas não dão a devida importância às Comunicações, esquecendo-se que é através delas que nos comunicamos com os outros seres vivos (humanos ou animais). Quando as comunicações são ineficazes, os relacionamentos se deterioram, os atritos surgem, as incompreensões proliferam e a má vontade e o mal-estar predominam nos encontros comunicativos.

70

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 01- CUNDIFF, Edward W., STILL, Richard R., GOVONI, Norman A.P. - Marketing Básico Fundamentos.
- 02- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração.
- 03- WEIL, Pierre e TOMPAKOW, Roland - O Corpo Fala.
- 04- THAYER, Lee - Princípios de Comunicação Administrativa.
- 05- PENTEADO, J.R. Whitaker - Relações Públicas nas Empresas Modernas.
- 06- MATOS, F. Gomes de - Gerência Participativa.
- 07- LUCENA, Jeovah - Texto: Comunicações na Empresa Moderna
- 08- MCCARTHY, John J. - Porque os Gerentes Falham... e Como Remediar Isto.
- 09- RICHERS, Raimar - O que é Empresa.
- 10- ARRUDA, Luciano de Almeida - Monografia sobre Comunicação na Empresa publicada no Fascículo nº 08, do Programa Universidade Aberta do Jornal O POVO.