

# Capítulo 13

## Processos de comunicação nas organizações

Luis Curral  
María José Chambel

### Objectivos

- Dar uma perspectiva funcionalista da comunicação nas organizações, salientando o papel que esta desempenha nos três níveis de análise considerados: interpessoal, grupal e macro-organizacional;
- Definir o que é comunicação interpessoal, que importância tem para a construção de relações entre membros de uma organização e quais os principais constrangimentos a uma boa comunicação;
- Perceber a importância de uma comunicação eficaz dentro dos grupos, em especial dos grupos de trabalho nas organizações;
- Apresentar os diferentes tipos de processos de comunicação que são próprios dos grupos, salientando o impacto que estes processos podem ter no desempenho dos grupos;
- Enumerar algumas características dos grupos que influenciam os processos de comunicação e, conseqüentemente, os resultados do grupo;
- Descrever os fluxos de comunicação nas organizações, enfatizando o papel que a comunicação vertical e horizontal têm no funcionamento da organização;
- Compreender a partilha dos objectivos, na transmissão de *feedback* sobre o desempenho, no estímulo à participação e na resolução de problemas.

### Enquadramento

O estudo da comunicação nas organizações ganhou especial relevo a partir da década de 40. Sexton e Staudt (1959) publicaram uma revisão de literatura sobre a comunicação organizacional e encontraram 178 títulos, a maioria dos quais publicados entre 1945 e 1958. Simon (1955) destacou o processo de comunicação como essencial para a organização e

Bavelas e Barrett (1951) descreveram a comunicação como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam. Este interesse não o devemos considerar apenas do passado, porque, presentemente, o estudo da comunicação organizacional continua a integrar os cursos académicos e os programas de investigação de várias disciplinas, tais como a psicologia, a sociologia, a gestão e a administração (Redding, 1985).

### O nível interpessoal da comunicação

Inspirados na teoria da informação, podemos definir a comunicação como o processo de enviar e receber mensagens, às quais é atribuído um significado (Axley, 1996).

A comunicação principia numa fonte, que codifica um significado intencional numa mensagem, a qual envia por um canal. O receptor descodifica a mensagem no significado percebido e transmite, ou não, um *feedback* à fonte. Por vezes existe o chamado ruído, isto é, perturbações neste processo, as quais distorcem e interferem com esta transmissão das mensagens.

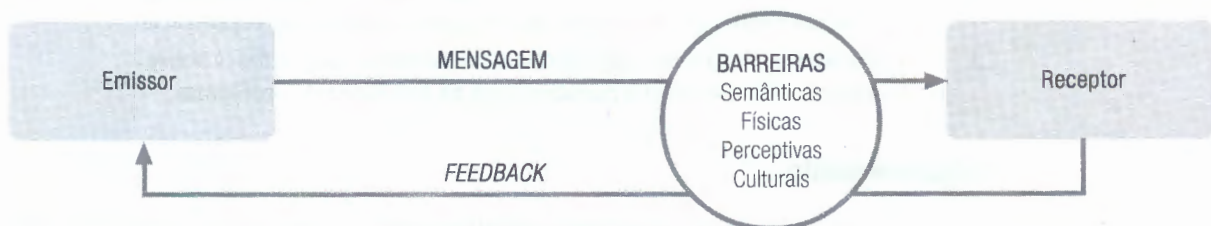
### Os elementos-chave do processo de comunicação

#### A fonte e a codificação da mensagem

A fonte de informação é a pessoa que tenta comunicar com outra pessoa. Esta fonte tem a intenção de dar uma informação ou de modificar comportamento e as atitudes da pessoa a quem dirige a sua mensagem. Esta intenção é por si transformada num conjunto de símbolos com significado – codificação –, resultando numa mensagem. Por exemplo, um chefe pretende transmitir a um subordinado informação sobre o modo de realizar determinada tarefa e socorre-se de um conjunto de instruções verbais, as quais faz acompanhar por gestos exemplificativos. Um colega pode pretender modificar a percepção de outro sobre o grau de justiça na atribuição de recompensas no interior da organização e compõem uma mensagem com referência a diferentes situações exemplificativas. A mensagem transmitida pela fonte pode ser verbal, escrita e não verbal, podendo privilegiar uma destas gamas de signos ou integrar a dimensão verbal e não verbal, como vemos ocorrer no primeiro exemplo.

Entende-se por comunicação não verbal qualquer comunicação que não inclua a língua falada ou escrita. A gama de signos não verbais é muito ampla, mas podemos dividi-los em:

**Figura 13.1**  
O processo de comunicação interpessoal.



- Cinéticos – movimentos corporais;
- Proxémicos – posição corporal e relações espaciais;
- Paralinguagem – voz e vocalização.

Os signos não verbais numa mensagem estão inter-relacionados, criando uma *gestalt*, pois são redundantes ou complementares.

### O canal

A mensagem codificada pode ser enviada por diversificados meios ou canais. Nas organizações podemos, por exemplo, referir os encontros face-a-face, os contactos telefónicos, os memorandos, as cartas, o correio electrónico e os boletins informativos.

A escolha do canal tem um forte impacto no processo de comunicação, porque diferentes pessoas podem ter diferentes competências na utilização de diferentes canais e diferentes mensagens têm adequações distintas a diferentes canais.

Para as mensagens mais complexas devemos utilizar os canais mais ricos, nomeadamente os encontros face-a-face, porque ao permitirem uma resposta imediata do receptor, são indispensáveis para que a comunicação se efectue. Este canal tem a vantagem de permitir o contacto pessoal, a resposta imediata do receptor e aumentar a hipótese de surgirem novas ideias, questões e soluções para eventuais problemas colocados na organização. Por exemplo, se um empregado tem dúvida sobre o resultado do trabalho de outro colega, o qual interfere na realização do seu próprio trabalho, pode utilizar este canal para esclarecer esta dúvida. Ou, de um modo mais formal, a organização pode organizar reuniões, nas quais as chefias informam os seus subordinados sobre a introdução de nova tecnologia e recolhe opiniões e sugestões para a introdução desta mudança. Apesar destas vantagens, a comunicação que utiliza este canal é gastadora de tempo e pode facilitar o aparecimento do conflito, quando a informação a ser transmitida diz respeito a um assunto polémico ou controverso no seio da organização. Por exemplo, se a mudança que se pretende transmitir, como a introdução de nova tecnologia anteriormente referida, for um assunto que capta adeptos, a direcção da organização, mas também opositores, os sindicatos, implica que os comunicadores tenham competência para gerir, no decurso da reunião, o conflito que possa emergir.

Por outro lado, quando não tem um carácter formal, mas resulta do contacto espontâneo entre as pessoas no interior da organização, pode ser distorcida ao ser passada de pessoa a pessoa, dando origem a rumores.

A utilização das cartas, memorandos ou dos boletins informativos tem a vantagem de ser formal e de ser difundida facilmente, ganhando-se tempo se o contacto implica diversificadas pessoas. No entanto, como são comunicações que não permitem a resposta imediata por parte do receptor, tem o inconveniente de poder ser pouco eficaz. As interpretações dos receptores podem ser diversificadas e afastarem-se da intenção do emissor, sem que este se aperceba de tal desvio. Por outro lado, como não permitem ao receptor certificar-se da correcção da interpretação realizada, podem causar insegurança sobre as intenções do emissor.

Esta ausência de resposta imediata do receptor pode ser encarada como vantajosa, quando o emissor vai comunicar algo que sabe ter o desacordo do receptor, mas nada pode fazer para alterar a situação.

Podemos considerar que a comunicação que utiliza o canal face-a-face é mais eficaz para:

- Repreender o outro por uma acção;
- Resolver um conflito;
- Comunicar uma informação que requer uma acção imediata;
- Comunicar uma directiva ou uma ordem;
- Comunicar uma mudança importante;
- Comunicar sobre problemas que afectam ambas as partes.

A comunicação que utiliza os documentos, os memorandos e os boletins é mais eficaz para:

- Comunicar informação que requer uma acção futura;
- Comunicar informação geral;
- Comunicar informação rotineira.

### **A comunicação recebida**

Não existe comunicação se a mensagem foi apenas enviada, porque o processo de comunicação só se concretiza quando esta é recebida pela pessoa à qual foi dirigida. A mensagem recebida é interpretada pelo receptor através da descodificação, isto é, através da atribuição de um significado a essa mensagem. Esta interpretação pode fazer com que o significado dado a esta mensagem pelo receptor seja diferente daquele que o emissor tinha intenção de transmitir.

Por exemplo, um chefe pode transmitir uma mensagem dando informação sobre os erros cometidos por um subordinado, procurando fomentar a aprendizagem deste indivíduo, mas a sua mensagem pode ser interpretada pelo receptor como forma utilizada de sublinhar a distância que os separa e o seu estatuto superior.

### **O feedback**

No processo de comunicação é possível ao emissor dar-se conta da discrepância entre a mensagem interpretada pelo receptor e a que tinha intenção de transmitir, através do mecanismo de *feedback*. É através deste que o receptor comunica ao emissor uma nova mensagem, dando-lhe informação sobre a recepção da mensagem anteriormente comunicada. Este processo permite melhorar a comunicação porque aumenta a certeza e a compreensão das mensagens transmitidas e a confiança dos emissores e dos receptores no processo de comunicação. A ausência de *feedback* faz aumentar as dúvidas sobre a informação transmitida e recebida e pode ocasionar hostilidade nos receptores em relação aos emissores, pondo em questão a continuidade do processo de comunicação. Existem diferentes formas de *feedback*:

- Repetição da mensagem por parte do receptor;
- Interrogação final do receptor pelo emissor;
- Interrogação do emissor pelo receptor;
- Os sinais não verbais emitidos pelo receptor.

Podemos distinguir dois efeitos principais do *feedback* no processo de comunicação interpessoal. Em primeiro lugar, aquele permite que o emissor se assegure da existência de comunicação e, caso esta apresente deficiências, permite-lhe modificar a emissão

da mensagem. Depende muito da capacidade de compreensão e de conhecimento do outro que o emissor possui e ainda da sua sensibilidade aos signos verbais e não verbais que o outro lhe transmite. Para que tenha o efeito esperado, depende muito da capacidade do emissor para adaptar as suas mensagens. Em segundo lugar, aumenta a segurança do emissor (menos incerteza de recepção) e a segurança do receptor (menos dúvidas, menos tensão), aumentando assim a confiança mútua; o que facilita relações futuras porque intensifica a motivação para comunicar.

### **A eficácia da comunicação**

Podemos dizer que um processo de comunicação é eficaz se existe coincidência entre a mensagem que o emissor tinha intenção de transmitir e a mensagem interpretada pelo receptor. Esta eficácia pode ser perturbada porque existem diferentes factores de ruído que podem prejudicar este processo.

### **Problemas semânticos**

Só existe comunicação se as palavras seleccionadas pelo emissor puderem ser interpretadas pelo receptor. Muitas vezes isso não acontece, porque o emissor selecciona palavras complexas, de significado ambíguo ou com um código que é desconhecido pelo receptor.

Esta situação é particularmente importante quando a comunicação ocorre entre interlocutores de culturas diferentes, porque existe maior dificuldade no conhecimento mútuo dos códigos verbais e não verbais. Se existem diferenças culturais entre os emissores e os receptores naturalmente a comunicação sai prejudicada. Quando as pessoas são de etnias diferentes, de regiões diferentes ou de países diferentes, o significado das mensagens pode ser diferente para ambas.

### **Efeito do estatuto**

O estatuto diferente das pessoas que comunicam nas organizações pode criar barreiras, as quais se situam em diferentes níveis. As pessoas que têm o estatuto mais elevado adquirem mais autoridade e têm a tendência a ouvir menos e a falar mais. Pelo contrário, as que têm menor estatuto tendem a enviar para os níveis mais elevados mensagens distorcidas, nomeadamente, aquilo que sabem que os chefes querem ouvir.

### **Ausência de *feedback***

Como vimos anteriormente, o *feedback* permite ao emissor certificar-se da recepção da mensagem por parte do receptor. A sua ausência, prejudica a eficácia do processo de comunicação, não podendo o emissor certificar-se de que a mensagem enviada foi a recebida pelo receptor, nem o receptor tem a certeza de que a mensagem por si recebida foi a enviada pelo emissor.

### **Distracções**

Muitas vezes acontecimentos externos à relação interferem na comunicação porque provocam distração no emissor ou no receptor. Quando interrompemos um encontro face a face por um telefonema, ou uma reunião por uma solicitação externa repentina de um

dos participantes, a eficácia da comunicação sai prejudicada. O planeamento da comunicação, no qual as suas fases e momento são escolhidos facilitam a sua correcção. Por exemplo, devemos certificarmo-nos da disponibilidade dos interlocutores, da adequação do local e, assim, precavermo-nos contra as interrupções.

### **A percepção do outro**

A forma como percebemos o outro tem muita importância na forma como transmitimos, recebemos e interpretamos a informação. Cada indivíduo percebe o mundo de forma diferente, de acordo com as suas experiências passadas e personalidade. No entanto, existem algumas distorções sistemáticas que podem influenciar as percepções que desenvolvemos dos outros. O receptor de uma mensagem tenderá a interpretar a mesma em função da percepção que ele tem do emissor, independentemente do conteúdo da mensagem e da intenção do emissor. Por exemplo, um empregado que veja o seu chefe como uma pessoa autoritária, tenderá a interpretar a mensagem "tenha cuidado" como uma ameaça e não como um aviso.

Do mesmo modo, o emissor irá escolher o meio, o formato, o tom e o grau de complexidade de uma mensagem em função da percepção que ele tem do receptor. Por exemplo, os estereótipos influenciam esta percepção. Um estereótipo ocorre quando um indivíduo é identificado com um grupo ou categoria e os atributos associados com esse grupo ou categoria são considerados como fazendo parte do sujeito em questão. Estereótipos comuns são o dos jovens, o dos sindicalistas, dos professores, ou o das mulheres. Se um chefe parte do princípio que os jovens não obedecem às autoridades, face ao seu subordinado João que é um jovem, passa a considerar que ele também não obedece às autoridades, logo terá dificuldade em obedecer às suas instruções. Este chefe terá, provavelmente, uma maior tendência a valorizar e transmitir mais mensagens no sentido de dar instruções e controlar o comportamento do João. De facto, esta característica pode estar presente no grupo como um todo, mas pode ser ou não verdadeira para este indivíduo particular.

O efeito de halo, constitui outro mecanismo de percepção do outro que poderá intervir no processo de comunicação, diminuindo a sua eficácia. Este ocorre quando um atributo é usado para desenvolver uma impressão geral sobre a pessoa ou situação. Envolve a generalização de um só atributo à pessoa na sua totalidade. Por exemplo, quando conhecemos uma pessoa nova, um sorriso simpático da sua parte pode ser usado para considerarmos essa pessoa muito agradável. Pelo contrário, um determinado olhar, ou uma forma de vestir pode ser usada para não gostarmos de uma dada pessoa. Este efeito distorce a realidade e pode prejudicar-nos no nosso dia-a-dia. Quando conhecemos uma pessoa que fala muito, temos tendência a considerar que ela possui competências comunicacionais elevadas e que, portanto, terá um bom desempenho em funções que requeiram essas competências.

As falhas na interpretação das mensagens podem também ser originadas por dificuldades interpretativas do receptor, que com o seu sistema pessoal de opiniões, de crenças e ideias torna a sua compreensão singular. O sujeito avalia as mensagens que lhe são transmitidas através do seu quadro de referência, distorcendo o sentido. A experiência anterior do receptor naquele tipo de comunicação, o tipo de relação que tem com o emissor e o grau de credibilidade que lhe reconhece são variáveis cruciais para a recepção de uma mensagem de forma eficaz.

### **A comunicação como relação**

Um conjunto de investigadores reunidos sob a designação de Escola de Palo Alto (Watzlawick, 1980; Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967; Watzlawick, Weakland e Fisch, 1974), introduziu uma nova perspectiva sobre o processo de comunicação. Este passou a ser encarado como um fenómeno que é holístico porque constituído por diferentes variáveis que ao estabelecerem relações entre si tornam o todo diferente da soma das partes; é teleológico, porque orientado para uma meta, tem significado apenas quando inserido num determinado contexto e é relacional porque é uma manifestação da relação entre os interlocutores.

Estas ideias foram sistematizadas por esta Escola, nos chamados axiomas da comunicação humana, que passamos de seguida a descrever.

### **É impossível não comunicar**

Esta impossibilidade advém do facto de o comportamento ser algo que não tem oposto, porque um indivíduo não pode deixar de comportar-se. A inactividade, a pausa ou o silêncio têm um valor de mensagem porque dão informação ao outro sobre a nossa posição no processo de comunicação e, conseqüentemente, influenciam os outros que, por seu lado, não podem deixar de responder. Por exemplo, se um chefe chega de manhã ao seu escritório e não diz nada aos seus subordinados, tal não deve ser considerado uma ausência de comunicação, mas antes uma forma de comunicar a estes que hoje não quer ser incomodado ou que está de mau humor.

### **A comunicação tem dois níveis: o nível de conteúdo e o nível de relação**

Toda a comunicação transmite informação e ao mesmo tempo proporciona informação sobre a natureza da relação. É esta dimensão da relação que permite classificar o nível do conteúdo, sendo por isso uma meta-comunicação. Por exemplo, quando um chefe dá instruções a um seu subordinado para que prepare um dossier para a próxima reunião, está a transmitir não só uma informação sobre o conteúdo do trabalho, mas também a confirmar o seu estatuto de chefe em relação ao subordinado.

### **A pontuação da sequência dos acontecimentos**

A comunicação pode ser vista como uma sequência de trocas entre as pessoas. Esta sequência pode ser pontuada, isto é, organizada em sequências de causas e efeitos, de forma distinta pelos diferentes interlocutores. Quando tal acontece, o processo de comunicação torna-se ineficaz e, conseqüentemente, a relação rigidifica-se. Por exemplo, se numa equipa de trabalho, chefe e subordinados pontuarem os acontecimentos de forma diferente (por exemplo, o chefe diz aos subordinados: "você nunca dão sugestões para melhorar o trabalho," e os subordinados dizem: "nós não damos sugestões porque você nunca pede a nossa opinião"), não conseguem estabelecer uma comunicação eficaz, pondo em causa a realização da tarefa da equipa. Para resolver esta dificuldade têm de conseguir meta-comunicar sobre os respectivos padrões de comunicação, isto é, analisar a sua interacção e os efeitos que ela está a ter sobre o comportamento de ambas as partes.

### **Comunicação digital e analógica**

A comunicação digital é aquela que usa a palavra, a analógica que usa os comportamentos não-verbais. Muitas vezes usamos apenas a comunicação não verbal, por exemplo para falar com um surdo, ou com um mudo. Quando a relação numa mensagem é mais importante que o seu conteúdo, usamos predominantemente a comunicação analógica. Habitualmente transmitimos o conteúdo das nossas mensagens através da comunicação digital, e informação sobre a relação através da comunicação não verbal. Por exemplo, se um empregado que vem de uma reunião importante com a directora disser aos seus colegas "a reunião correu bem" e mostrar um sorriso, estes tenderão a concluir que ele conseguiu o que queria e podem organizar uma festa de comemoração, mas se ele vier com um ar sério, então os colegas tenderão a pensar que o seu trabalho foi criticado, pelo que ele terá que trabalhar mais, logo não será apropriado fazer uma festa.

As pessoas combinam nas suas mensagens estes dois níveis e fazem traduções de um para o outro, o que nem sempre é fácil. É mais difícil traduzir um sentimento (comunicação analógica) por palavras do que por expressões faciais. Do mesmo modo, é mais fácil descrever uma situação complexa por palavras do que por gestos.

### **As interações podem ser simétricas ou complementares**

Uma interação é simétrica quando há poucas diferenças no comportamento dos que interagem, tendendo os parceiros a reflectir o comportamento um do outro. Neste tipo de interação tende a haver mais escaladas de conflito. Por exemplo, quando um membro da equipa se mostra pouco colaborador, recusando-se a ficar para além do horário estabelecido, os outros membros da equipa recusar-se-ão a ajudá-lo quando ele necessitar.

Uma interação é complementar quando as pessoas envolvidas aceitam as diferenças que existem entre eles naquela relação. O comportamento de um parceiro complementa o do outro, um define-se como superior e o outro como inferior. Esta complementaridade pode estar definida pelo contexto, como nas relações pais-filhos, professor-aluno, médico-doente, chefe-subordinado. Neste tipo de interação tende a haver mais cooperação. Por exemplo, quando um chefe é reconhecido pelos seus subordinados, estes aceitam e seguem as instruções que ele transmite.

### **O nível grupal da comunicação**

Comunicação é o processo pelo qual um grupo gere a informação. As comunicações relacionadas com o trabalho, envolvem a troca instrumental de informação descritiva e avaliativa sobre a tarefa a realizar. A comunicação relacionada com as relações informais, envolve sobretudo troca de informação social, como por exemplo o suporte social.

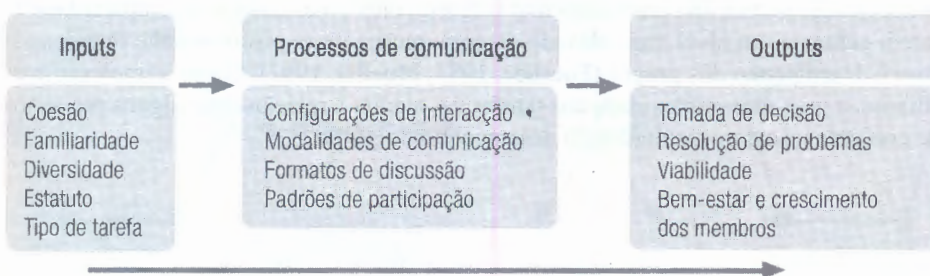
A influência dos padrões de comunicação dos grupos sobre o seu desempenho na tomada de decisão não é consensual. Alguns autores defendem que a qualidade do desempenho de um grupo depende sobretudo dos conhecimentos, capacidades, aptidões e inteligência dos seus membros (Steiner, 1972; cit. por Hirokawa, Erbert e Hurst, 1996). Outros, pelo contrário, sugerem que o potencial que os membros de um grupo têm para resolver um problema só pode ser posto em acção através da comunicação que ocorre no grupo, dependendo a sua eficácia, em último caso, da qualidade da comunicação (Hackman e Morris, 1975).



Mais recentemente, alguns autores sugerem que a comunicação do grupo tem influência sobre o seu desempenho apenas em determinadas circunstâncias. Salazar, Hirokawa, Julian, Leatham e Propp (1994; cit. por Hirokawa, Erbert e Hurst, 1996) descobriram que o desempenho dos grupos não está relacionado com os seus padrões de comunicação quando o potencial do grupo é muito elevado ou muito baixo. Existe relação apenas quando este potencial é médio. Ou seja, em grupos onde todos os membros possuem os conhecimentos e competências para resolver a tarefa (potencial elevado), a comunicação é quase desnecessária para a tomada de decisão, não trazendo, por isso, nenhuma mais-valia ao grupo. Igualmente, quando os membros do grupo não possuem os conhecimentos e competências mínimas que lhes permitam realizar a tarefa (potencial baixo), a comunicação, só por si, ainda que de grande qualidade, não lhes permite resolver o problema com sucesso. É exactamente quando os conhecimentos e competências estão dispersos pelos membros do grupo que a comunicação pode desempenhar um papel importante para alcançar o sucesso na realização da tarefa. É partindo desta perspectiva contingencial da relação entre comunicação e desempenho do grupo, que nós vamos tentar identificar alguns dos factores que parecem ter influência na relação entre padrões comunicacionais dos grupos e o seu desempenho.

A comunicação dentro do grupo pode ser conceptualizada como um dos muitos tipos de processos de interacção que constituem o aspecto dinâmico do funcionamento dos grupos. É este aspecto dinâmico que permite transformar o potencial de realização de um grupo – as competências, atitudes, conhecimentos, estilos cognitivos e motivação dos seus membros – em resultados de sucesso, sejam eles a produção, a inovação, a tomada de decisão e o desenvolvimento do próprio grupo. Os grupos podem então ser vistos como sistemas de transformação de informação, em que a comunicação desempenha um papel fundamental. Numa revisão de literatura sobre o funcionamento dos grupos, Guzzo e Shea (1992) sugerem que os grupos têm sido preferencialmente conceptualizados como um modelo de *inputs-processos-outputs*. Os *inputs* incluem os conhecimentos e competências dos membros do grupo, a composição do grupo, e aspectos do contexto organizacional como o tipo de tarefa, o sistema de recompensas, os sistemas de informação e de formação e os recursos. Os processos referem-se às interacções entre os membros do grupo, aos padrões de participação na tomada de decisão, de suporte social e de sanções para os comportamentos de grupo, e os padrões de comunicação do grupo. Os *outputs* incluem os resultados do desempenho do grupo, mas podem também incluir a viabilidade do grupo e o bem-estar, crescimento e satisfação dos seus membros.

Neste capítulo interessa-nos apenas descrever os processos de grupo que se relacionam com a comunicação e as características dos grupos que podem ter influência quer sobre a construção dos processos de comunicação, que, por sua vez, vão influenciar os resultados, tal como está representado na Figura 13.2.



**Figura 13.2**  
Um modelo de  
*inputs-processos-outputs*  
da comunicação grupal.

### Características do grupo e do seu contexto que influenciam a comunicação

Em relação às características dos grupos que mais influência têm sobre os processos de comunicação dos grupos, destacamos: a coesão, a familiaridade, a diversidade, o estatuto dos membros do grupo e o tipo de tarefa.

No que diz respeito à coesão, os grupos mais coesos tendem a ter maior controlo sobre as atitudes e comportamentos dos seus membros, incluindo os comportamentos de comunicação. Como o aumento da coesão conduz a mais e melhores comunicações, assim aumenta a conformidade das atitudes. Mais e melhor comunicação torna mais salientes os comportamentos desejados e indesejados e permite aos membros do grupo chegarem mais facilmente a acordo quanto aos mesmos (Johnson, 1993). Para além disso, à medida que aumenta a coesão nos grupos, aumenta também o número de mensagens trocadas entre os seus membros (Danowski, 1980).

Quanto à familiaridade, verifica-se que os grupos onde os seus membros trabalham juntos há mais tempo são menos sensíveis ao *feedback*, à avaliação e a informação. Quanto maior é a familiaridade num grupo, menos os seus membros comunicam com fontes de informação importantes fora do grupo, monitorizam o meio com menos frequência e menos comunicam dentro do grupo e com outros elementos da organização (Katz, 1982).

A diversidade num grupo influencia os padrões de comunicação relacionada com a tarefa, bem como a comunicação informal (Jackson, May e Whitney, 1995). Comunicações entre homens e mulheres são menos frequentes em grupos com maior diversidade em relação ao sexo (Brass, 1984). Reuniões formais e informais com colegas e supervisores directos são menos frequentes em grupos com maior diversidade racial (Hoffman, 1985).

No que diz respeito ao estatuto que os membros possuem dentro do grupo, verifica-se que os indivíduos com estatuto mais elevado mostram comportamentos não-verbais mais assertivos durante a comunicação, falam com mais frequência, criticam mais, dão mais ordens, interrompem os outros mais frequentemente, tentam exercer maior influência e têm, de facto, mais influência sobre a tomada de decisão do que os membros com estatuto mais baixo (Levine e Moreland, 1990). Por outro lado, os membros que mais participam nas discussões tendem a ser vistos pelos outros como tendo maior influência sobre as decisões (Ng, Bell e Brooke, 1993).

Uma característica do contexto dos grupos que têm bastante influência nos processos de comunicação destes é o tipo de tarefa. Frese (1997) chama a atenção para o facto de ser necessário um elevado nível de competências sociais e de comunicação para trabalhar em grupo, sobretudo em grupos com auto-coordenação e que lidam com problemas de complexidade crescente. O grau de complexidade das tarefas que os grupos têm que realizar, tem sido a variável mais estudada em relação à influência da tarefa na comunicação dos grupos. Alguns autores sugerem que em tarefas pouco complexas, a comunicação parece não fazer aumentar o desempenho, mas quando a complexidade da tarefa aumenta um nível mais elevado de comunicação está positivamente relacionado com o desempenho dos grupos (Foushee, 1984; Mueller, 1992). Como iremos ver mais adiante, o grau de complexidade das tarefas vai mediar a relação entre alguns processos de comunicação e os resultados do desempenho do grupo.

## Processos comunicacionais

Os processos comunicacionais dos grupos que têm influência sobre os resultados do mesmo, organizam-se em torno de quatro dimensões: configurações de interação, modalidades de comunicação, formatos de discussão e padrões de participação.

### Configurações de interação

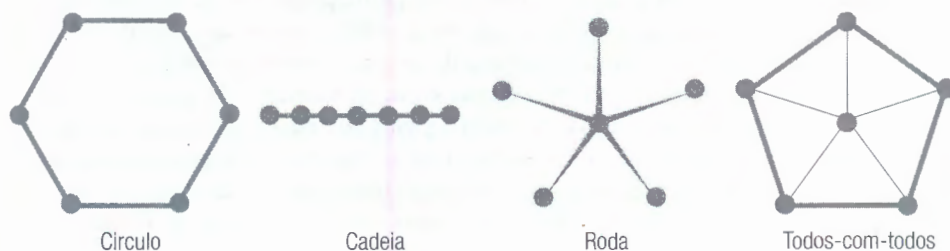
As estruturas de comunicação dizem respeito às configurações que os canais de comunicação entre os membros de um grupo podem ter. Os diferentes arranjos destes canais são frequentemente chamados de redes de comunicação. Alguns estudos têm tentado compreender em que medida a forma como a informação circula dentro de um grupo pode aumentar ou diminuir a eficácia da tomada de decisão desse grupo (Shaw, 1964). As redes de comunicação mais frequentes são o círculo, a cadeia, a roda e todos-com-todos.

Estes estudos revelaram que em tarefas simples, as configurações mais centralizadas, como a roda e a cadeia, aumentavam a eficiência do grupo. Em relação a tarefas complexas, como por exemplo a resolução de problemas, as configurações mais descentralizadas, como o círculo e todos-com-todos, conduziam a soluções de maior qualidade. No entanto, ao fim de algum tempo de treino, nenhuma das redes de comunicação se revelava claramente superior às outras na influência sobre o desempenho do grupo. A relação entre as configurações comunicacionais e o desempenho do grupo parece não ser directa, mas antes mediada por outras variáveis tais como o tamanho do grupo e o tipo de tarefa (Hirokawa, Erbert e Hurst, 1996).

### Modalidades de comunicação

As modalidades de comunicação dizem respeito aos meios mais frequentemente usados pelos membros do grupo para comunicarem entre si. Estes meios incluem a comunicação face a face, a comunicação escrita, a comunicação áudio e a comunicação mediada electronicamente, como por exemplo o correio electrónico e a teleconferência. Alguns estudos foram comparar estas diferentes modalidades comunicacionais, em termos da sua influência no desempenho do grupo (Williams, 1977).

De um modo geral, também a influência das diferentes modalidades de comunicação na eficácia dos grupos parece ser mediada pela complexidade da tarefa que o grupo tem que realizar. Em relação a problemas simples, como por exemplo o *brainstorming*, não há diferenças entre as várias modalidades. Contudo, quando a tarefa implica a tomada de decisões complexas, as modalidades menos restritivas, como por exemplo a comunicação face a face, conduzem a soluções de maior qualidade (Hirokawa, Erbert e Hurst, 1996). Ou seja, perante tarefas que requerem pouca discussão, a comunicação



**Figura 13.3**  
Redes de comunicação nos grupos.

por correio electrónico ou por telefone é suficiente para resolver o problema, até com ganhos em termos de tempo. Perante tarefas mais complexas que requerem conhecimentos especializados e muito diversificados, a comunicação face a face permite uma grande troca de informação e avaliação em tempo real, com evidentes vantagens para o sucesso da decisão.

### **Formatos de discussão**

Os formatos de discussão dizem respeito ao modo pelo qual os membros de um grupo trocam e analisam a informação para chegar a uma decisão. Os formatos podem ser de interacção limitada ou de interacção livre. No primeiro caso temos formatos de discussão estruturados como a técnica dos grupos nominais ou o método de Delphi e no segundo caso temos a discussão livre. Uma vez mais, a influência dos formatos de discussão na qualidade do desempenho dos grupos parece depender do tipo de tarefa a realizar. Assim, perante tarefas simples, o formato de discussão é irrelevante para o resultado, dependendo este mais das competências e quantidade de informação detida pelos membros do grupo. À medida que a complexidade da tarefa aumenta, formatos de interacção menos estruturados parecem facilitar a procura de soluções de maior qualidade. Do mesmo modo, os formatos que favorecem a análise exaustiva do problema, o estabelecimento de critérios para os resultados e a avaliação das alternativas conduzem mais frequentemente a soluções de qualidade, do que formatos de interacção mais limitada (Hirokawa, 1990).

Os grupos nem sempre usam eficientemente a informação relevante para a resolução do problema que os seus membros possuem, mesmo quando ela é tornada saliente. Num estudo que procurava compreender como o grupo utilizava a informação escondida – informação que os indivíduos possuem, mas que não é partilhada pelo grupo – Stasser (1992) verificou que apesar do grupo, no seu conjunto, ter toda a informação necessária para chegar a uma boa solução, muitos dos grupos não utilizavam essa informação. Este autor verificou ainda que grupos mais pequenos eram mais eficientes do que grupos maiores, quando a informação era tornada saliente antes e durante a discussão e quando a discussão era não argumentativa. Stasser sugere que a incapacidade dos grupos para descobrir a informação escondida deve-se à falta de estruturação da discussão.

### **Padrões de participação**

Os padrões de participação referem-se à quantidade e qualidade das comunicações existentes num grupo e inclui aspectos como a frequência de interacção, a partilha de informação e a influência na tomada de decisão. O padrão de participação de um grupo inclui ainda a existência de um clima de confiança e apoio interpessoal, que permite aos membros do grupo expor as suas ideias de forma aberta, bem como discordar das opiniões dos colegas sem ferir susceptibilidades. Os padrões de participação vão influenciar a qualidade dos resultados alcançados pelo grupo. West (1990) propõe que quanto mais os membros de um grupo participam na tomada de decisão, mais provável é que invistam na implementação da mesma. Ainda segundo West, os membros de grupos que mais participam na tomada de decisão são também aqueles que mais contribuem com ideias novas. Igualmente, mais troca de informação entre os membros do grupo contribui para aumentar o conhecimento necessário ao desenvolvimento de ideias, que por sua vez conduz a soluções de melhor qualidade. Por outro lado, a existência de um clima de

segurança de participação, permite que os membros do grupo corram mais riscos, contribuindo com ideias novas sem receio de serem criticados. De um modo geral, o simples facto de haver maior participação parece conduzir a decisões de qualidade elevada e a soluções inovadoras (Curral e Chambel, 1999). A quantidade de participação nos grupos também afecta outras variáveis dos outputs dos grupos. Yammarino e Naughton (1988) verificaram que os membros dos grupos onde havia mais comunicação estavam mais satisfeitos do que os membros dos grupos onde havia menos comunicação.

Outro componente dos padrões de participação de um grupo diz respeito à contro-  
vérsia construtiva, isto é, a exploração, dentro do grupo, de opiniões opostas, a conside-  
ração dessas opiniões e a vontade de as integrar numa solução de qualidade superior que  
é aceite por todos os membros do grupo (Tjosvold, 1982). Alguns autores verificaram  
que em grupos de resolução de problemas, os mais eficazes eram aqueles onde havia  
maior percentagem de comportamentos de exploração e orientação no início do proces-  
so, comportamentos de planeamento no meio e comportamentos de avaliação no final  
(Bales e Strodtbeck, 1951). A controvérsia construtiva é facilitadora da expressão de  
opiniões minoritárias num grupo, que, por sua vez, são facilitadoras de soluções inova-  
doras (Nemeth e Staw, 1989).

Um terceiro componente dos padrões de participação diz respeito à qualidade da  
comunicação, expressa através da precisão, relevância e consistência interna das afir-  
mações produzidas pelos membros de um grupo durante as discussões e ainda se estas  
reforçam negativa ou positivamente a participação dos colegas e a cooperação. Num  
estudo com grupos de tomada de decisão, Leathers (1972, cit. por Hirokawa, Erbert e  
Hurst, 1996) observou que grupos com baixa qualidade de comunicação produziam  
decisões com qualidade significativamente inferior às produzidas pelos grupos com ele-  
vada qualidade de comunicação. A qualidade da comunicação tem igualmente impacto  
sobre o bem-estar e a satisfação dos membros dos grupos. Concretamente, a qualidade  
da comunicação em equipas hospitalares multiprofissionais está negativamente  
correlacionada com o aparecimento de sintomas de "burnout" nos seus membros (Rosse,  
Boss, Johnson e Grown, 1991). Contudo, outros autores sugerem que a influência da  
qualidade da comunicação na satisfação dos membros de um grupo depende do grau de  
envolvimento dos mesmos com o trabalho. Quando o envolvimento com o trabalho é  
elevado, a qualidade da comunicação está positivamente relacionada com a satisfação,  
mas quando o envolvimento com o trabalho é baixo, a qualidade da comunicação tem  
uma relação fraca com a satisfação com o trabalho (Frone e Major, 1988).

### Constrangimentos à comunicação nos grupos

West, Garrod e Carletta (1997) chamam a atenção para o facto de as decisões tomadas  
por um grupo serem o resultado de consenso dentro do grupo, independentemente das  
contribuições individuais para as mesmas serem diferentes. No entanto, o consenso den-  
tro do grupo só pode ser alcançado através de uma troca intensiva e distribuída de  
opiniões, informações e sugestões. Daqui emerge o papel fundamental que a comunica-  
ção desempenha no funcionamento de um grupo, e que lhe permite ter maior ou menor  
sucesso na concretização dos seus objectivos. A tomada de decisão em grupo está  
dependente da oportunidade que cada um dos membros tem para comunicar aos outros  
as suas ideias. Em consequência, os obstáculos que impedem os grupos de tomar deci-  
sões eficazes, resultam frequentemente de constrangimentos a uma boa comunicação  
dentro do grupo.

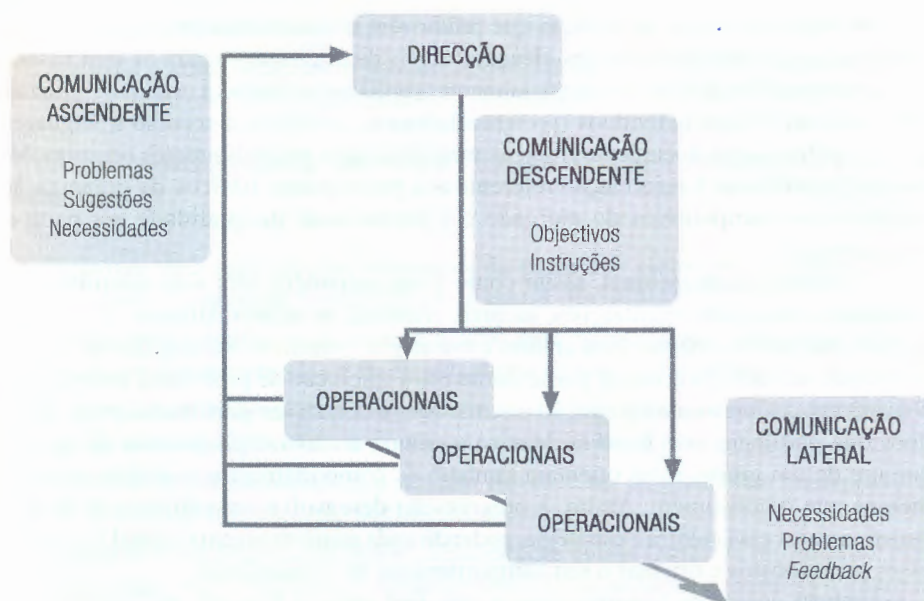
Aqueles autores descrevem três grandes constrangimentos à comunicação que afetam o funcionamento dos grupos: linearidade, relevância e consenso.

O constrangimento da linearidade refere-se ao facto de numa discussão os participantes não terem todos a mesma probabilidade de intervir. O participante que tem a palavra num determinado momento pode controlar quem intervém a seguir, sobretudo pelo seu comportamento não verbal. Parker (1988) (cit. por West, Garrod e Carletta, 1997) refere que, numa reunião, a pessoa que falou antes do actual orador tem muito mais probabilidades de falar a seguir do que qualquer outro, criando-se frequentemente um diálogo entre os dois oradores. Do mesmo modo, o contacto visual do orador com um dos outros participantes aumenta a probabilidade de este intervir a seguir, pelo que aqueles que estão em frente ao orador do momento, tendem a participar com mais frequência do que aqueles que estão fora do seu campo visual. Este tipo de interacção contribui para aumentar a inércia de participação, levando rapidamente a que a discussão se restrinja a um pequeno subgrupo de participantes. Esta tendência é extremamente sensível à distribuição espacial dos participantes. Uma forma de reduzir este constrangimento é colocar oradores muito faladores lado a lado e colocar oradores menos participativos em frente a estes.

O constrangimento da relevância refere-se ao facto de numa discussão, aquilo que é dito no momento ter que estar relacionado com o que foi dito antes, criando uma linha de conversação que é difícil de interromper. Numa discussão, os comentários que não tenham uma relação óbvia com o que está a ser dito, ou foi dito antes, são facilmente ignorados. Segundo Schegloff e Sacks (1973) (cit. por West, Garrod e Carletta, 1997) as intervenções numa conversa tendem a organizar-se em pares adjacentes, isto é, perguntas elicitam respostas, elogios elicitam elogios e afirmações tendem a elicitam afirmações semelhantes ou objecções. Assim, a introdução de novos tópicos numa discussão é uma tarefa difícil.

O constrangimento do consenso refere-se ao facto de a informação que é introduzida numa discussão ter de ser aceite e negociada pelos participantes. Isto não significa que todos têm que concordar com o que é dito, mas têm que estar de acordo quanto à pertinência do assunto introduzido na discussão. Esta é uma das razões porque não é fácil introduzir um tópico novo numa reunião ou mudar o sentido de uma discussão. Segundo Clark e Schaefer (1989) (cit. por West, Garrod e Carletta, 1997) as pessoas mostram aceitação de nova informação sobretudo por meio de comportamentos não-verbais, como o contacto visual, o abanar da cabeça ou a emissão de sons nasalados. Igualmente, o orador só poderá perceber se as outras pessoas estão a compreender o seu discurso e imediatamente fazer as modificações necessárias, se estiver a ver as expressões dessas pessoas. Deste modo, quando a comunicação não decorre face a face (telefone, videoconferência), aumenta extraordinariamente a possibilidade de incompreensão da mensagem e dificulta o consenso necessário para tomar uma decisão.

Para além disso, as comunicações que não são face a face reduzem a possibilidade de pessoas menos faladoras participarem, porque não permitem que os restantes participantes vejam os sinais que indicam que uma determinada pessoa deseja tomar a palavra (por exemplo pigarrear, avançar o corpo ou até levantar a mão). Estas modalidades de comunicação requerem mais recursos atencionais e cognitivos e provocam menos activação emocional do que a comunicação face-a-face, o que faz aumentar a boleia social nos grupos, porque é menos motivante e mais cansativo participar nas discussões por estes meios.



**Figura 13.4**  
Fluxos comunicacionais  
nas organizações.

### O nível organizacional da comunicação

Se, como referimos, é impossível não comunicar, a comunicação constitui um comportamento organizacional subjacente à vida da organização e à dos seus membros. De forma mais específica, podemos considerar que a comunicação organizacional é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida. A comunicação entre os diferentes elementos que a constituem faz com que a informação circule e as relações sejam criadas e agidas. A informação circula através da estrutura das organizações, seguindo trajectos descendentes, ascendentes e laterais.

### O trajecto descendente

No trajecto descendente, a informação segue a linha hierárquica do topo estratégico até o centro operacional (Mintzberg, 1979). A um nível mais geral, podemos distinguir essencialmente como objectivo desta comunicação, informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, da envolvente externa ou de práticas específicas da organização. A um nível mais específico, podemos referir a informação sobre a realização das tarefas e os resultados do desempenho.<sup>1</sup>

Nota-se um crescimento na utilização da comunicação descendente que tem em vista dar informação geral sobre cultura, o negócio e a estratégia da empresa, nesta última década e meia, particularmente no contexto da Europa e Estados Unidos da América. Este crescimento apesar de mais notório nas empresas de grandes dimensões, começa a evidenciar algum abrandamento nestas diferenças. De facto, as empresas de pequenas dimensões, começam a vulgarizar a utilização desta comunicação (Hyman e Mason, 1995).

<sup>1</sup> As características da transmissão desta informação não será desenvolvida aqui, porque considerámos integrada numa das funções do líder, cf. Capítulo 14.

De um modo geral, as técnicas que promovem a transmissão de informação utilizando os canais descendentes dos elevados níveis da organização para as suas bases, e que se dirigem aos grupos (preferencialmente, mediante o recurso à oralidade, utilizada em reuniões) ou aos indivíduos (preferencialmente, mediante o recurso à linguagem escrita, utilizada em documentos) são as mais utilizadas pelas diferentes organizações. Nestas privilegia-se a informação referente aos pressupostos básicos da organização, aos aspectos competitivos do mercado e à necessidade de qualidade por parte da organização.

A cultura organizacional, assim como a sua estratégia, têm sido referidas como dimensões chave das organizações, as quais orientam os valores, atitudes e comportamentos dos seus membros. Esta cultura e estratégia formam-se no seio da organização através da sua história comum, particularmente a resolução de problemas em lidar com a envolvente externa e de integração interna. São, e devem ser, partilhadas pelos indivíduos que partilham essa história. Mas se a cultura e a estratégia nascem da vivência comum de um grupo, estas orientam também os comportamentos exibidos pelos elementos que o constituem. Assim, a organização desenvolve um conjunto de práticas para transmitir essa cultura e estratégia, podendo cada membro organizacional interiorizar esses pressupostos e orientar o seu comportamento em consonância.

Embora possamos considerar que o principal meio de transmissão desta informação no interior de uma organização se refere às redes informais criadas no seu interior, este mecanismo pode ser perigoso para o funcionamento da organização, pois pode fundamentar-se em pressupostos e valores opostos aos defendidos pela organização.

Como mecanismos formais para a transmissão desta informação, podemos destacar:

- Documentos escritos, particularmente *newsletters* e revistas de empresa;
- Organização de vídeos e outros audiovisuais para apresentação da empresa;
- Organização de seminários ou cursos de formação destinados a transmitir a sua cultura e estratégia;
- As reuniões de informação.

Quanto maior for a coerência e consonância entre estes diferentes meios de transmissão desta informação, mais eficaz será este processo.

As reuniões de informação têm recebido um especial destaque, porque permitem um *feedback* imediato (*id.*, *ibid.*). Nestas reuniões não só se transmite informação desejada, como se respondem a questões directas dos empregados que nelas tomam parte. São realizadas sectorialmente e coordenadas pela respectiva chefia.

Têm sido destacadas como vantagens destas reuniões:

- Reforçam o papel do gestor como líder, porque transmite informação e mostra preocupação com os seus subordinados;
- Aumenta o compromisso dos empregados com tarefa e com a organização, porque dá informação precisa sobre os objectivos da organização e o papel de cada um na sua obtenção;
- Previne incompreensões porque dá informação objectiva através de uma fonte credível;
- Ajuda os empregados a aceitar a necessidade de mudar porque se apercebe das razões dessa necessidade;



- Previne as forças de oposição informais;
- Aumenta a comunicação em sentido oposto, porque encoraja o *feedback* construtivo, as sugestões e respostas dos empregados.

Alguns requisitos devem ser tidos em consideração para aumentarmos a eficácia destas reuniões:

- Promover uma participação construtiva da parte dos empregados, pedindo-lhes comentários, sugestões e reacções aos assuntos discutidos;
- Desenvolver reuniões cujo assunto central está directamente relacionado com os interesses dos empregados e do departamento de que fazem parte;
- Fazer as reuniões antes da decisão estar tomada, para que as pessoas possam sentir que as suas sugestões e ideias podem ser aproveitadas;
- Construir de forma objectiva o cenário futuro e ser explícito nas mudanças que dizem respeito directamente aos implicados;
- Certificar-se da articulação destas reuniões com outras fontes de informação; concretamente, se já existiu uma *newsletter* com esta informação diminui-se o interesse da reunião;
- A informação transmitida tem de ser credível para os participantes.

### O trajecto ascendente

No trajecto ascendente a informação circula no sentido dos empregados, quer individualmente, quer em grupo, para posições superiores, com o objectivo de intervir na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, ou na organização no seu conjunto.

Estas técnicas que privilegiam a comunicação ascendente, das bases para os níveis superiores da organização, são utilizadas de uma forma mais restrita, no sentido em que se encontram apenas nas organizações que possuem produtos mutáveis e envolventes externas, também mutáveis e imprevisíveis. (*id., ibid.*)

Desenvolver questionários no interior da organização com o objectivo de ficar a conhecer as atitudes dos empregados face a um determinado assunto constitui a forma mais simples de promover a comunicação ascendente.

Para aumentarmos o sucesso da utilização destes questionários, devemos:

- Envolver todos os chefes nesta acção;
- Seguir os passos indispensáveis à construção do instrumento;
- Divulgar a acção apelando às suas vantagens;
- Divulgar os resultados a todos os empregados, destacando as áreas de insatisfação – documento escrito ou reuniões de grupos;
- Desenvolver acções para mudança dessas atitudes de insatisfação – as acções podem ser desenvolvidas pela equipa de topo, ou desenvolverem-se grupos de empregados que em reuniões específicas procuram dar essas sugestões;
- Avaliar as mudanças introduzidas e promover acertos.

No entanto, as técnicas mais comuns na transmissão da informação ascendente, referem-se aos Círculos de Qualidade e à Gestão pela Qualidade Total, as quais têm uma elevada aplicação nas organizações, quer do Reino Unido, quer dos Estados Unidos. Concretamente, um estudo dirigido a 700 empresas fabris, referiu que cerca de um terço destas empresas utilizava métodos flexíveis de trabalho em 1992, incluindo círculos de qualidade (Osterman, cit. in Hyman e Mason, 1995).

Será importante assinalar que esta divulgação na aplicação destas técnicas, só corresponde a um sucesso efectivo para as organizações que as promovem se existir treino de aplicação destas técnicas por parte dos gestores organizacionais, quer os de topo, quer os intermédios; se estas técnicas tiverem integradas na estratégia da organização, particularmente na sua política de gestão de recursos humanos (Cotton, 1993; Hyman e Mason, 1995).

Um círculo de qualidade consiste num pequeno grupo de empregados (5 a 15), habitualmente do mesmo departamento, que se reúne regularmente (habitualmente uma vez por semana), para discutir diferentes problemas (originalmente de qualidade). Estes grupos são voluntários, não são recompensados economicamente pela participação. Estas reuniões têm como objectivo desenvolver recomendações que são transmitidas à gestão, para avaliação. Assim, estas recomendações podem ou não ser seguidas, devendo existir *feedback* ao grupo sobre esta atitude.

A pesquisa revela que esta técnica é muito sensível ao contexto (Cotton, 1993), isto é, a sua eficácia, quer em termos das atitudes gerais dos empregados, quer em termos de produtividade, depende de múltiplas variáveis da organização. Em primeiro lugar, existem frequentemente expectativas muito elevadas sobre a eficácia dos círculos, considerando que eles vão resolver todos os problemas organizacionais, o que dificulta o seu funcionamento. Em segundo lugar, a sua implementação obriga a um elevado envolvimento de todos os membros com função de gestão, particularmente os membros do topo da organização. Em terceiro lugar, o treino de todos os envolvidos (capacidade de trabalhar em grupo, de tomar decisões, de pensamento criativo e de transmissão da informação) é uma condição indispensável ao seu funcionamento de forma eficaz. Em quarto lugar, a criação de um sistema de *feedback* é indispensável ao funcionamento do círculo.

Têm sido descritas várias estratégias para promover a implementação de círculos de qualidade eficazmente. Em seguida apresentamos algumas das mais importantes:

- Envolver os gestores;
- Torná-los compatíveis com a organização;
- Seleccionar objectivos;
- Treinar gestores intermédios e supervisores para a sua aceitação;
- Seleccionar e treinar os facilitadores (ligação entre os círculos e a gestão);
- Informar os empregados e encontrar voluntários;
- Treinar os participantes do círculo;
- Definir objectivos e fronteiras específicos;
- Dar tempo de vida ao grupo para definir papéis;
- Reconhecer a acção do círculo e implementar as suas recomendações;
- Avaliar a eficácia dos círculos.

## O trajecto lateral

A transmissão de informação lateral refere-se às trocas de informação que ocorrem entre departamentos e funções distintas do mesmo nível hierárquico, e tem como objectivo fundamental coordenar as actividades entre estas unidades. Reveste-se, no momento presente, de uma importância capital, porque o sucesso das organizações depende da capacidade de cada departamento ou função ter a capacidade de escutar as necessidades ou problemas dos outros, assumindo-os como clientes internos (Schermerhorn, Hunt e Osborne, 1997). A comunicação lateral, apesar das funções formais de coordenação que desempenha, tende a ser maioritariamente informal, estimando-se que corresponda a dois terços de toda a comunicação da organização, (Katz e Kahn, 1966). Muita desta comunicação refere-se ao suporte socio-emocional que os membros da organização se dão mutuamente. Tanto a vertente formal como informal da comunicação lateral têm lugar sobretudo no contexto dos grupos dentro da organização, sejam eles grupos informais de colegas ou grupos de trabalho, como por exemplo, uma equipa interdepartamental de desenvolvimento de um novo produto. Em ambos os casos, as variáveis que influenciam a comunicação e o impacto desta sobre o desempenho do grupo, foram já abordados na secção sobre o nível grupal da comunicação.

## Resumo

Neste capítulo procurámos dar uma perspectiva funcionalista da comunicação nas organizações, salientando o papel que esta desempenha nos níveis individual, grupal e macro-organizacional. No nível individual, começamos por definir o que é comunicação interpessoal, que importância tem para a construção de relações entre membros de uma organização e quais os principais constrangimentos a uma boa comunicação. Descrevemos os elementos-chave do processo de comunicação, apresentamos algumas condições que influenciam a eficácia da comunicação e terminamos esta parte introduzindo o conceito de comunicação como elemento definidor das relações interpessoais. No nível grupal começamos por descrever os processos de grupo que se relacionam com a comunicação e as características dos grupos que podem ter influência sobre a construção dos processos de comunicação, que, por sua vez, vão influenciar os resultados. Em relação às características dos grupos que mais influência têm sobre os processos de comunicação dos grupos, destacamos a coesão, a familiaridade, a diversidade, o estatuto dos membros do grupo e o tipo de tarefa. Quanto aos processos comunicacionais dos grupos que têm influência sobre os resultados do mesmo, salientamos as configurações de interacção, modalidades de comunicação, formatos de discussão e os padrões de participação. Terminamos esta parte com a identificação de alguns constrangimentos à comunicação nos grupos.

Ao nível organizacional abordamos os trajectos de informação e a sua influência no desempenho da organização. No trajecto descendente distinguimos como objectivo desta comunicação, informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, da envolvente externa ou de práticas específicas da organização. No trajecto ascendente a informação circula com o objectivo de intervir na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, ou na organização no seu conjunto e ainda para conhecer as atitudes dos trabalhadores. Referimos, por fim, como objectivos da comunicação lateral, a coordenação de actividades entre unidades e o suporte socio-emocional que os membros da organização se dão mutuamente.

**Palavras-chave:**

Axiomas da comunicação  
Barreiras à comunicação  
Características da tarefa  
Características dos grupos  
Círculos de qualidade  
Comunicação como relação  
Comunicação grupal  
Comunicação interpessoal  
Comunicação organizacional  
Constrangimentos à comunicação grupal  
Contexto da comunicação grupal  
Cultura  
Fluxo ascendente  
Fluxo descendente  
Fluxo lateral  
Participação  
Processo de comunicação  
Processos da comunicação grupal  
Redes de comunicação  
Resolução de problemas  
Trajecto horizontal  
Trajecto vertical