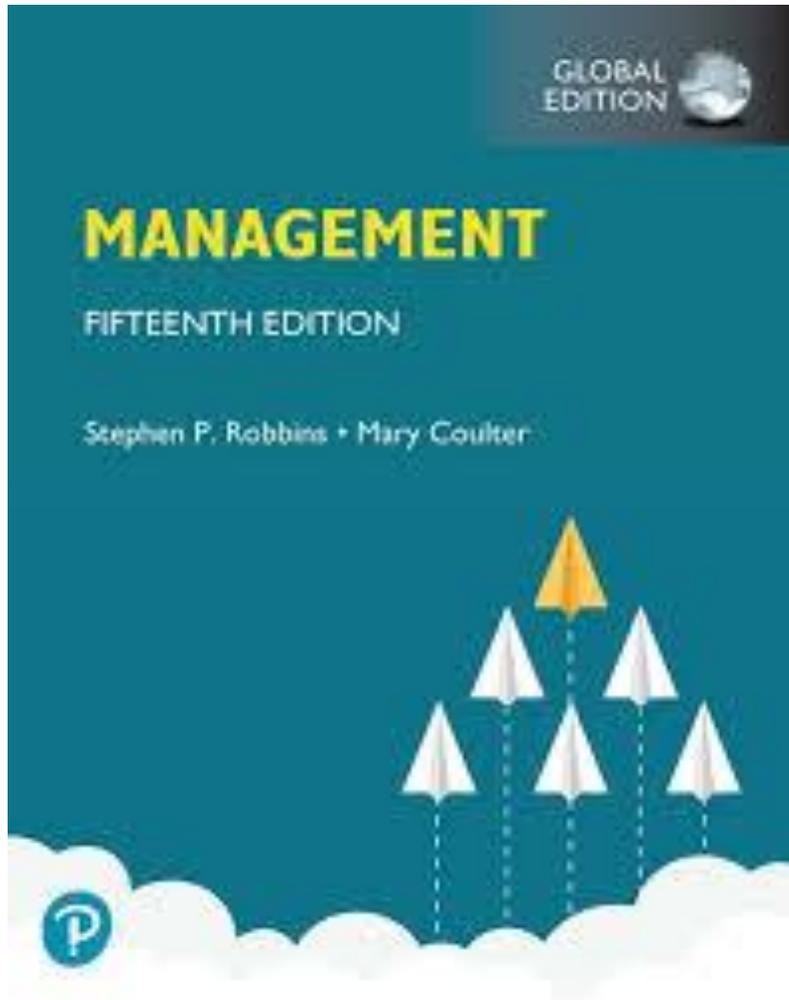


# Management

15<sup>th</sup> Edition, Global Edition



## Capítulo 14 Gestão da Comunicação

# Objetivos

- 14.1 Definir** a natureza e a função da comunicação.
- 14.2 Descrever** métodos e desafios da comunicação interpessoal.
- 14.3 Explicar** como a comunicação se pode processar mais eficazmente nas organizações.
- 14.4 Descrever** como a internet e as redes sociais afetam a comunicação dos gestores e das organizações.
- 14.5 Sumariar** tópicos atuais de comunicação nas organizações.
- 14.6 Discutir** como ser um bom comunicador.

# O que é a comunicação?

- **Comunicação** – transferência e compreensão de significados.
- **Comunicação interpessoal:** Comunicação entre duas ou mais pessoas
- **Comunicação organizacional:** todos os fluxos, redes e sistemas de comunicação dentro de uma organização.

# Funções da comunicação

- Controlo
- Motivação
- Expressão emocional
- Informação

# Métodos e desafios da comunicação interpessoal

**Mensagem** – significado a ser transmitido.

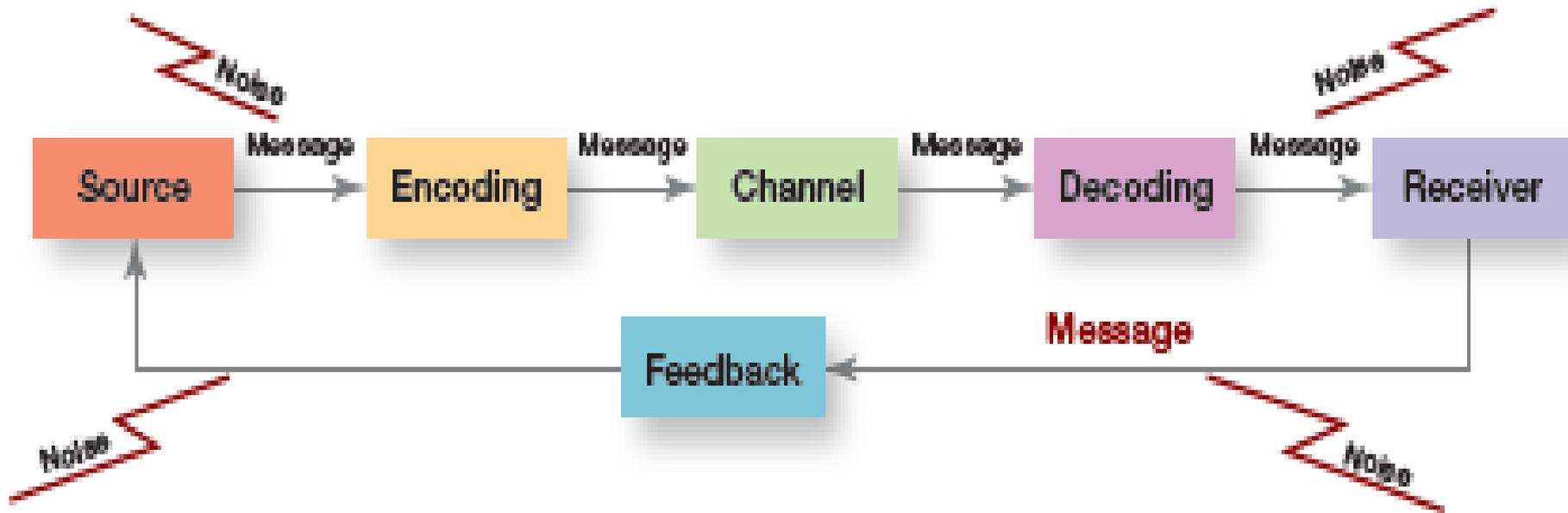
- **Codificação** – conversão da mensagem em símbolos.
- **Canal** – meio através do qual a mensagem é transferida.
- **Descodificação** – tradução da mensagem do emissor.

# Processo de comunicação interpessoal

**Processo de comunicação** – os elementos necessários para transferir significado de uma pessoa para outra.

- **Ruído** - distúrbios na transmissão, receção ou *feedback* de uma mensagem.

# Processo de comunicação interpessoal



# Escolha do método de comunicação

<b>Criteria</b>	<b>Question</b>
Feedback	How quickly can the receiver respond to the message?
Complexity capacity	Can the method effectively process complex messages?
Breadth potential	How many different messages can be transmitted using this method?
Confidentiality	Can communicators be reasonably sure their messages are received only by those intended?
Encoding ease	Can sender easily and quickly use this channel?
Decoding ease	Can receiver easily and quickly decode messages?
Time-space constraint	Do senders and receivers need to communicate at the same time and in the same space?
Cost	How much does it cost to use this method?
Interpersonal warmth	How well does this method convey interpersonal warmth?
Formality	Does this method have the needed amount of formality?
Scanability	Does this method allow the message to be easily browsed or scanned for relevant information?
Time of consumption	Does the sender or receiver exercise the most control over when the message is dealt with?

# Comunicação não verbal

## Comunicação não verbal

Comunicação transmitida sem palavras.

- **Linguagem corporal** – gestos, expressões faciais e outros movimentos do corpo que transmitem significado.
- **Entoação verbal** – tom e ênfase atribuído a palavras, que pode mudar o significado verbal.

# Comparação de métodos de comunicação

## *High Feedback Potential*

- Face-to-face
- Telephone
- Computer conference

## *Low Feedback Potential*

- Publications

## *High Complexity Capacity*

- Face-to-face

## *Low Complexity Capacity*

- Bulletin boards

## *High Breadth Potential*

- Face-to-face
- Bulletin boards
- E-mail

## *Low Breadth Potential*

- Postal mail
- Audio-videotapes

## *High Confidentiality*

- Face-to-face
- Voice mail

## *Low Confidentiality*

- Publications
- Bulletin boards
- Audio-videotapes
- Teleconference

# Comparação de métodos de comunicação

## High Encoding Ease

- Face-to-face
- Telephone

## Low Encoding Ease

- Publications

## High Time-Decoding Ease

- Face-to-face
- Telephone
- Hotlines
- Voice mail

## Low Time-Decoding Ease

- Memos
- Postal mail
- Fax
- Publications

## High Space Constraint

- Face-to-face
- Group meetings
- Formal presentations

## Low Space Constraint

- Memos
- Postal mail
- Fax
- Publications
- Voice mail

## High Cost

- Group meetings
- Formal presentations
- Videoconference

## Low Cost

- Bulletin boards

# Comparação de métodos de comunicação

## High Personal Warmth

■ Face-to-face

## Low Personal Warmth

■ Memos  
■ Bulletin boards

## High Formality

■ Postal mail  
■ Publications

## Low Formality

■ Face-to-face  
■ Telephone  
■ Voice mail

## High Scanability

■ Memos  
■ Postal mail  
■ Fax  
■ Publications  
■ Bulletin boards

## Low Scanability

■ Formal presentations  
■ Face-to-face  
■ Telephone  
■ Group meetings  
■ Audio-videotapes  
■ Hotlines  
■ E-mail  
■ Computer conference  
■ Voice mail  
■ Teleconference  
■ Videoconference

# Barreiras à Comunicação

- **Filtragem** – manipulação de informação para a tornar mais atraente para o recetor.
- **Excesso de informação** – a informação que chega ao recetor excede a sua capacidade de processamento.
- **Significados diversos** – As mesmas palavras (ou mesmo o silêncio) podem ter significados diversos para diferentes pessoas de acordo com a sua idade, educação ou *background* cultural.
- **Gíria técnica** – *i.e.*, linguagem técnica, apenas percebida por determinados grupos.

# Como ultrapassar as Barreiras

- Utilizar o **feedback** para confirmar se o recetor percebeu.
- **Simplificar** a linguagem, **adequando-a** às características da audiência.
- **Ouvir ativamente**, sem fazer julgamentos prematuros.
- Controlar as emoções
- Ter atenção às mensagens não verbais

# Comportamentos de escuta ativa



# Comunicação organizacional

- **Comunicação formal**

Comunicação definida pela estrutura da organização.

- **Comunicação informal**

Comunicação não prevista pela estrutura hierárquica da organização.

# Direção dos fluxos de comunicação

- **Comunicação descendente**

Comunicação dos gestores para os subordinados.

Exemplo:

**Reuniões gerais informais** (*Town hall meeting*) – reuniões abertas a todos, onde a informação é transmitida e alguns assuntos podem ser debatidos. Também pode ser uma forma de juntar os empregados para celebrar algo.

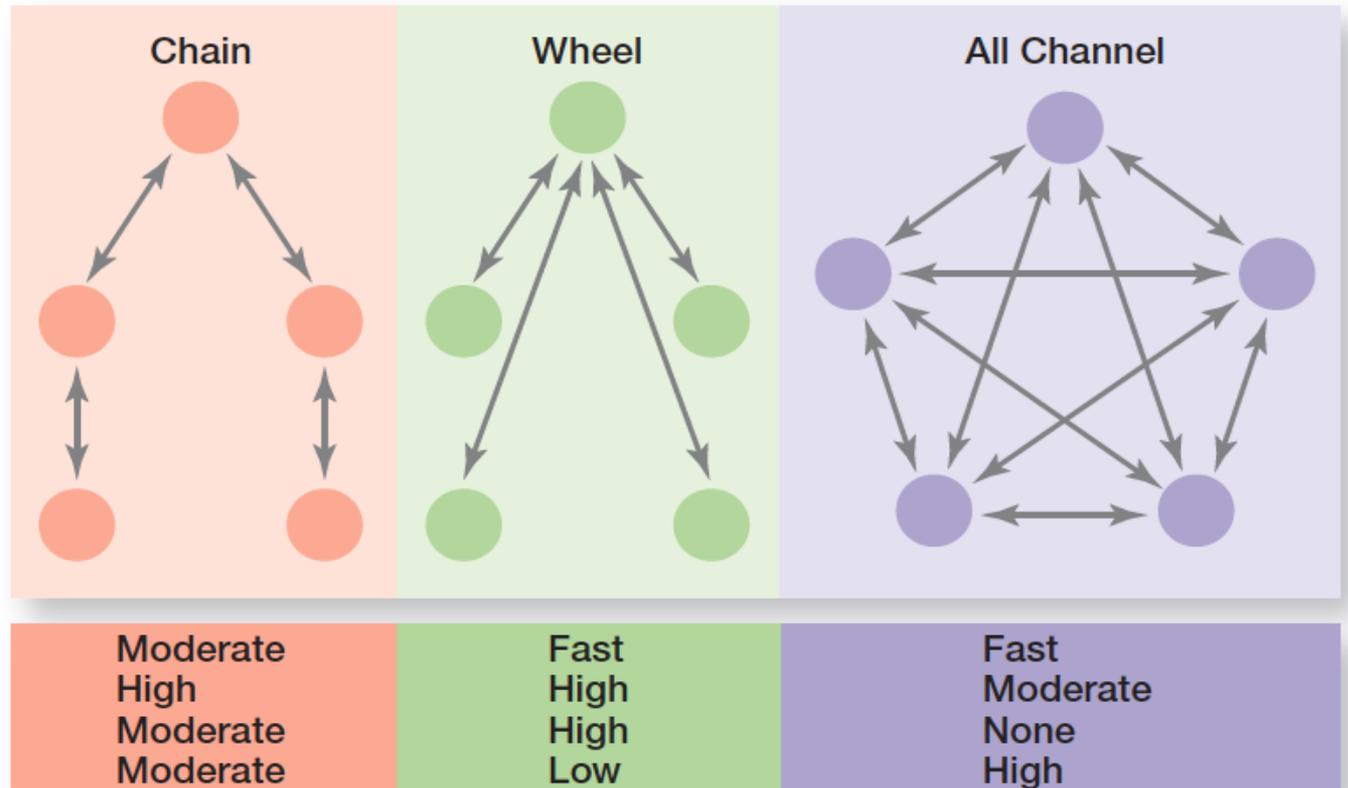
# Direção dos fluxos de comunicação

- **Comunicação ascendente** – comunicação dos subordinados para os superiores.
- **Comunicação lateral** – comunicação entre empregados do mesmo nível hierárquico.
- **Comunicação diagonal** - comunicação que cria atalhos entre áreas de trabalho e níveis hierárquicos.

# Redes de comunicação

- **Redes de comunicação** – variedade de padrões de comunicação vertical e horizontal.
- **Rede de comunicação informal** (*grapevine*) – conversas de corredor (radio-alcatifa), não previstas por mecanismos organizacionais.

# Redes de comunicação



# Desenho dos postos de trabalho e comunicação

O melhor desenho de rede de comunicação para comunicar a sua mensagem depende do seu objetivo.

- Nenhuma rede é a melhor para todas as situações.

## Tópico relacionado

Espaços abertos (*open space*) - Postos de trabalho com poucas barreiras físicas.

# Ambiente de trabalho 24/7

As TI tornaram possível estar conectado e disponível a qualquer hora, sete dias por semana a qualquer hora, independentemente de onde se encontrem.

- **Nota relacionada**

O Descanso, e a possibilidade de estar desconectado, é importante para a produtividade e a criatividade e para a nossa saúde mental e física.

Exemplo: O direito a estar desconectado (França)

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/excesso-trabalho-franca-reconhece-direito-desconectar-107258>

# Teletrabalho

- **Sistemas em rede** – num sistema em rede os computadores duma organização estão ligados uns aos outros. Os membros da organização podem comunicar e enviar informação, quer estejam ao fundo do corredor ou do outro lado do planeta.
- **Ligações sem fios** – a comunicação através da tecnologia wireless permite melhorar o trabalho dos gestores e dos empregados.

# Social Media

- **Criar um canal de informação sobre um tópico específico** pode ajudar a compartimentalizar a conversa.
- Pode também permitir começar uma conversa útil, na qual os empregados trocam experiências e fazem sugestões, que podem levar ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

# Gerir a comunicação no mundo digital

- Questões legais e de segurança
- Questões de interação interpessoal

# Gerir os recursos de conhecimento da organização

- Os gestores têm de dar aos empregados a possibilidade de comunicarem e partilharem conhecimento de modo a poderem aprender uns com os outros.

# Comunicação e ética

- **Comunicação ética**

Comunicação que inclui toda a informação relevante, é completamente verdadeira, e não manipulativa.

# Como tornar-se um bom comunicador

- **Competências de persuasão:**

Competências para influenciar os outros e mudar a sua opinião ou comportamento

# Como tornar-se um bom comunicador

- **Competências de comunicação oral:**

Capacidade de comunicar informação e ideias de modo a que os outros percebam

# Como tornar-se um bom comunicador

- **Competências de comunicação escrita:**

Capacidade de transmitir informação e ideias num texto, de forma apropriada à audiência a que se destina.

# Como tornar-se um bom comunicador

- **Competências de leitura:**

Capacidade de perceber frases e parágrafos em documentos de trabalho.

*The End*