

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



---

Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---

# COMUNICAÇÃO

A **comunicação** está intimamente relacionada à função **Direção**, tendo em vista que se trata da **função onde o administrador precisa motivar e liderar os funcionários** em busca do alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, o administrador utiliza-se, preponderantemente, do processo de comunicação.

Pode-se dizer, portanto, que a comunicação está mais presente na função Direção.

Contudo, as demais funções administrativas (planejamento, organização e controle) também se utilizam do processo de Comunicação.



---

*“Como assim, Stefan?”*

Quando o administrador realiza a função de **planejamento**, ele se comunica com os diversos departamentos, solicita informações, elabora relatórios, participa de reuniões para apresentar o planejamento, etc.

Já quando o administrador **organiza**, ele busca informações acerca da situação atual da empresa e comunica aos funcionários informações sobre a nova estrutura organizacional.

Por sua vez, quando o administrador **dirige**, ele se comunica com os funcionários no intuito de liderá-los e motivá-los em busca dos objetivos organizacionais.

Por fim, quando o administrador desempenha a função de **controle**, ele se utiliza da comunicação para obter informações e poder compará-las com os padrões estabelecidos.

Portanto, **a comunicação permeia todas as funções administrativas**. Todas as empresas funcionam a partir dos processos de comunicação.

---

De acordo com Chiavenato<sup>1</sup>, **comunicar é tornar “algo” comum**. Esse “algo” pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, ou um significado qualquer. Nesse sentido, de acordo

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.402

com o autor, “a **comunicação** é uma **ponte** que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra”. Em outras palavras, comunicação é a **transmissão** de **informação** de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra.



**-Dado:** registro ou anotação de algum evento ou ocorrência. Eles não possuem qualquer sentido ou significado. Tratam-se de símbolos que representam coisas, ações, quantidades, etc.

**-Informação:** conjunto de dados com um determinado **significado**. Portanto, quando um **conjunto de dados** possui algum **significado**, estaremos diante de uma **informação**.

**Por exemplo:** os números 16, 03, e 89, quando considerados de forma isolada, são apenas dados, que não possuem qualquer significado.

Contudo, quando reunimos esses números (16/03/89), eles passam a ter um significado, como, por exemplo, a data de nascimento de uma pessoa.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de comunicação, na visão de renomados autores:

-Comunicação significa a **transferência** e a **compreensão** de **significado**<sup>2</sup>.

-Comunicação é a **transferência** de **informação** e **significado** de uma pessoa para outra pessoa<sup>3</sup>.

-**Comunicação** é geralmente descrita como um **fluxo de mensagens** entre um **emissor** para um **destinatário** utilizando um **canal**. O destinatário pode ou não responder com uma

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.325

<sup>3</sup> CHIAVENATTO (2002) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 206.

mensagem (**retroação**). Em algum ponto do processo, o **ruído** – algo que afeta o processo – pode ocorrer e limitar a eficácia da comunicação<sup>4</sup>.

-Comunicação é o processo de compartilhar **informação** com outras pessoas. A informação aqui é definida como um pensamento ou ideia que uma pessoa quer compartilhar com outra<sup>5</sup>.

-Comunicação organizacional é o processo pelo qual as entidades intercambiam **informação** e estabelecem um **entendimento comum**<sup>6</sup>.

Conforme pode-se observar, a comunicação envolve muito mais do que simplesmente “**transmitir**” uma informação, uma mensagem ou um significado. Isto é, essa informação, mensagem ou significado também precisa ser **compreendida**.

**Por exemplo:** Imagine que você vá ao Japão e um japonês comece a falar várias coisas para você. De fato, ele estará **transmitindo** uma mensagem. Contudo, como você não fala japonês, você **não está compreendendo** coisa alguma do que o japonês está dizendo. Então, nesse caso, não temos um processo de comunicação eficaz.



A comunicação consiste na **transmissão** de uma **informação** (pelo emissor) e a consequente **compreensão** do **significado** dessa informação (pelo destinatário).

A comunicação **pode ser dividida em:**

**Comunicação organizacional:** Trata-se da comunicação **utilizada pelas empresas**. A comunicação organizacional **por ser de dois tipos:**

Comunicação organizacional **interna:** A organização **busca se comunicar com seus funcionários, com o objetivo de transmitir informações sobre a própria empresa.**

---

<sup>4</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 206.

<sup>5</sup> CERTO (1994) *apud* Ibid

<sup>6</sup> SCHERMERHORN JUNIOR *apud* Ibid

Comunicação organizacional **externa**: A organização **busca se comunicar com outras empresas ou então com seu público externo** (clientes, fornecedores, etc.).

**Comunicação interpessoal**: Trata-se da comunicação que **ocorre entre os membros de um grupo**. Ou seja, se refere à comunicação que ocorre **entre os indivíduos**.



---

**(IESES – CRA-SC – Agente Administrativo - 2017)**

É um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo:

- a) Emissor.
- b) Dado.
- c) Comunicação.
- d) Informação.

**Comentários:**

O enunciado trouxe o conceito de **informação**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(CEPS – UFPA – Assistente em Administração - 2016)**

A comunicação entre duas pessoas, seja na comunicação face a face ou em contextos de grupos, nas quais as partes são tratadas como indivíduos, denomina-se comunicação

- a) organizacional.
- b) em rede.
- c) paralela.
- d) interpessoal.
- e) processual.

## Comentários:

A comunicação que ocorre entre os indivíduos é chamada de **comunicação interpessoal**.

**O gabarito é a letra D.**

---

## 1 – Funções da Comunicação

De acordo com Chiavenato, a comunicação apresenta **04 funções básicas**<sup>7</sup>:

**Controle:** A comunicação funciona com um tipo de **controle no comportamento** das pessoas. Isso acontece, por exemplo, quando os funcionários seguem normas ou **regulamentos** (comunicação escrita), ou então quando comunicam qualquer problema aos seus superiores (comunicação verbal/oral).

**Motivação:** A comunicação funciona como uma **fonte de motivação**. Por exemplo: através da orientação dos funcionários em relação aos objetivos organizacionais, feedbacks, avaliação de desempenho, reforço do comportamento desejável, etc.

**Expressão emocional:** É através da comunicação que os indivíduos **expressam seus sentimentos** de satisfação ou insatisfação.

**Informação:** A comunicação **proporciona informação** aos indivíduos, que os auxilia no processo de **tomada de decisões**.



### (FCC – TRE-SP – Analista Judiciário)

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização

- a) controle, motivação, expressão emocional e informação.
- b) comprometimento, semântica, feedback e decodificação.
- c) formal, informal, entendimento e expressão.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 206-207

d) vertical, horizontal, não verbal e oral.

e) emissão, recepção, clareza e canal.

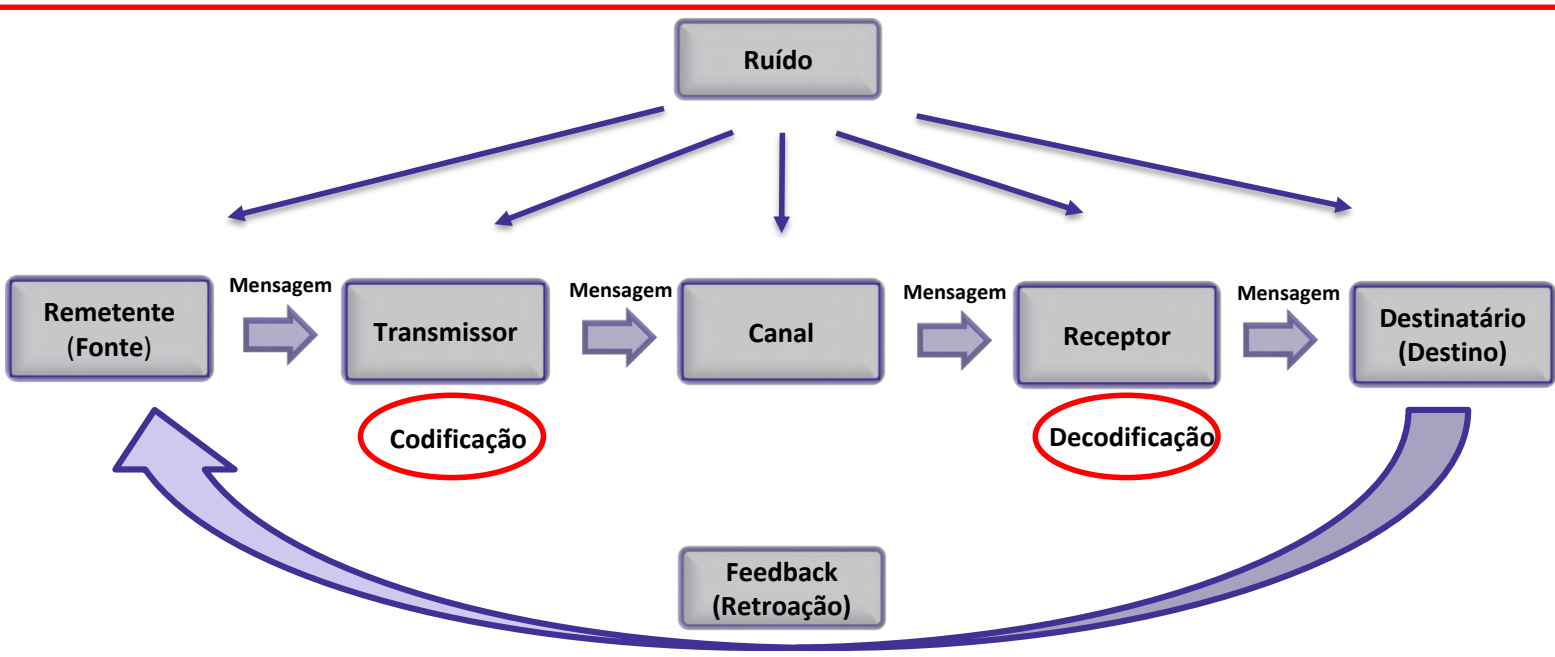
#### Comentários:

De acordo com Chiavenato, a comunicação apresenta 04 funções básicas: **Controle, Motivação, Expressão emocional e Informação.**

O gabarito é a letra A.

## 2 – Processo de Comunicação

O processo de comunicação é composto pelos seguintes **elementos**:



**Remetente / Emissor (Fonte):** Trata-se do elemento responsável por dar início ao processo de comunicação. É a pessoa, grupo ou organização que tem por objetivo transmitir alguma informação, através de uma mensagem codificada. Para isso, o elemento inicia a comunicação por meio da codificação de uma ideia / pensamento.

**Mensagem:** Trata-se do produto físico resultante da codificação da ideia / pensamento. Em outras palavras, é a ideia / pensamento já codificado pelo remetente.

**Transmissor:** É o “meio” (ou o “aparelho”) utilizado para codificar a mensagem.



**Codificação:** Para que a mensagem seja transmitida, ela precisa ser codificada. A codificação consiste em colocar a informação na forma que possa ser devidamente recebida e compreendida pelo destinatário. A codificação **permite que a mensagem atravesse o canal e chegue ao receptor.**

**Canal:** É o **meio / mídia** escolhido pelo remetente para **enviar a mensagem.** Ou seja, é o veículo pelo qual a **mensagem flui** entre o remetente e o destinatário. O canal pode ser:

**Formal:** Trata-se do **meio escolhido pela organização para transmitir mensagens relacionadas ao ambiente de trabalho.** Por exemplo: intranet ou e-mail corporativo.

**Informal:** Se referem aos **meios “espontâneos” utilizados para transmitir as mensagens, que nada tem a ver com a organização.** Por exemplo: as redes sociais.

**Receptor:** É o **“meio” (ou o “aparelho”)** utilizado para **decodificar a mensagem.**

**Decodificação:** Para que a mensagem seja devidamente compreendida, ela precisa ser decodificada. A decodificação **consiste em “traduzir” a mensagem em um significado que possa ser compreendido pelo destinatário.** A decodificação **permite que a mensagem seja compreendida** pelo destinatário.

Vale destacar que **no processo de decodificação podem ocorrer distorções.** As distorções podem ocorrer pelas seguintes razões<sup>8</sup>:

- O destinatário não conhece a codificação e não sabe decodificá-la.
- O destinatário **tem dificuldade em interpretar** a codificação.
- O destinatário **não está exatamente sintonizado no canal** (ansiedade, cansaço, desatenção ou desinteresse).

**Destinatário / (Destino):** Trata-se do elemento que **recebe** a mensagem. É a pessoa, grupo ou organização a quem a mensagem é dirigida. É o **destino final** da comunicação.

**Ruído:** Tratam-se dos **fatores internos ou externos que podem distorcer o significado da mensagem** ou então provocar algum tipo de **interferência** no processo de comunicação. O ruído pode ocorrer em qualquer etapa do processo de comunicação. Na maioria das vezes, **decorrem das chamadas barreiras à comunicação.**

**Feedback (Retroação):** O feedback ocorre quando o **destinatário da mensagem “responde” ao remetente, para confirmar (ou não) o sucesso da transmissão da mensagem.** O feedback tem por objetivo determinar se a compreensão da mensagem foi devidamente alcançada (ou não). Em outras palavras, o feedback é a reação do destinatário. Nesse sentido, se a reação do destinatário for inapropriada, o emissor pode concluir que a comunicação não foi bem-sucedida.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.406



### Feedback (Retroação) x Redundância

“A retroação ocorre quando o destino responde à fonte com uma mensagem de retorno – a segunda mão da estrada. A **retroação** é uma poderosa ajuda para a eficácia da comunicação porque permite que a fonte verifique se o destino recebeu e interpretou corretamente a mensagem.

Se a reação do destinatário não é adequada, a fonte pode concluir que a comunicação não foi bem-sucedida e que **outra mensagem deverá ser transmitida** – o que chamamos de **redundância**.

Se a reação do destinatário foi apropriada, a fonte pode concluir que a comunicação foi completada. O administrador deve encorajar a retroação sempre que possível e avaliá-la cuidadosamente”<sup>9</sup>.

A **redundância** consiste, portanto, no “**reenvio**” da mensagem, no intuito de **superar o possível ruído** que “atrapalhou” o processo de comunicação.

É necessário que o emissor e o destinatário possuam algumas **habilidades** para realizar o processo de codificação e/ou decodificação. São elas:

Habilidades de **codificação: Escrita e Fala**.

Habilidades de **decodificação: Leitura e Escuta (audição)**.

Habilidades de **codificação** e de **decodificação: Conhecimento, atitudes e pensamento**.

---

<sup>9</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.



“Stefan, você poderia dar um exemplo?”

Claro, meu amigo! 😊

Como de costume, vamos utilizar um exemplo para contextualizarmos todos esses conceitos.

Para isso, imaginemos esse nosso livro eletrônico (nossa aula em PDF).

**Eu (Stefan)** sou o **remetente**, que iniciei o processo de comunicação, com o objetivo de transmitir informação a você. **Você**, meu querido aluno, é o **destinatário**.

Portanto, eu peguei todas as **ideias** e **pensamentos** que estavam emergindo na minha cabeça, e codifiquei em uma **mensagem** (ou seja, transformei essas ideias em conteúdo devidamente esquematizado e encadeado).

Posteriormente, eu **codifiquei** essa mensagem em um texto **escrito** na **língua portuguesa**, e utilizei o PDF como **transmissor**.

A **internet (site do estratégia concursos)** foi o **canal** escolhido por mim. Através desse canal, a mensagem que eu quero transmitir chega até você.

Para abrir esse PDF, você precisa ter algum **programa específico instalado** em seu computador, como o **Adobe Reader**, por exemplo. Esse programa é o **receptor**.

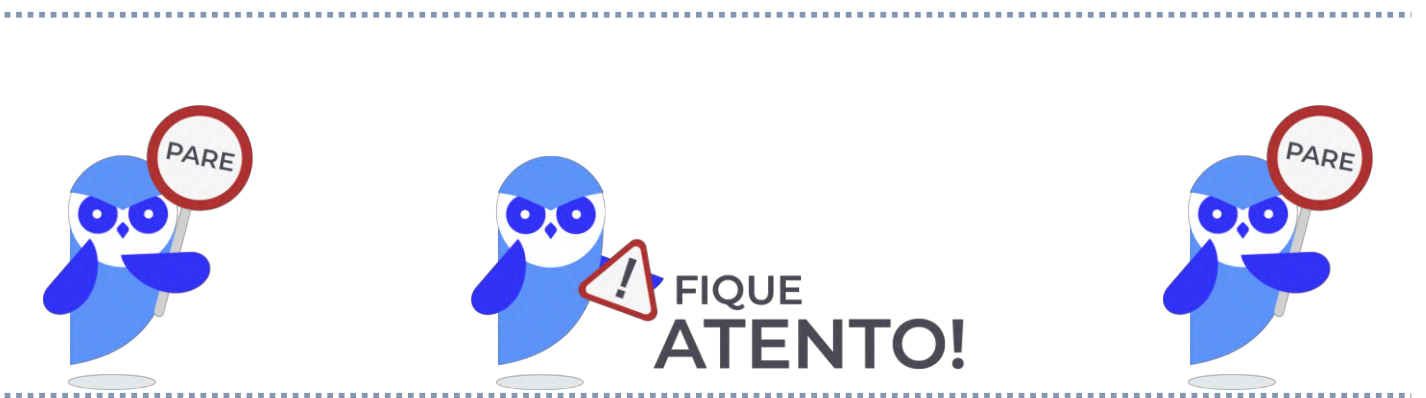
Posteriormente, você irá **decodificar** essa mensagem. Para isso, você precisa dominar **a língua portuguesa**, para ler e compreender a mensagem que eu escrevi.

Nesse momento da decodificação, podem ocorrer algumas distorções. Por exemplo:

- Pode ser que você seja Francês e não domine a língua portuguesa (o destinatário não conhece a codificação e não sabe decodificá-la).
- Ou então, pode ser que você domine a língua portuguesa, mas, mesmo assim, esteja com dificuldades de interpretar a mensagem, devido à alguma palavra muito rebuscada que eu tenha utilizado (o destinatário tem dificuldade em interpretar a codificação).
- Ou, ainda, pode ser que você esteja com muito sono e muito cansado, e não está prestando atenção na leitura (o destinatário não está exatamente sintonizado no canal).

Pode ser, também, que ocorra algum **ruído** durante o processo de comunicação. Por exemplo: pode ser que o site do estratégia concursos esteja em manutenção e você não consiga fazer o download do PDF; ou então pode ser que a linguagem utilizada tenha sido muito técnica, e impediu a correta compreensão da mensagem.

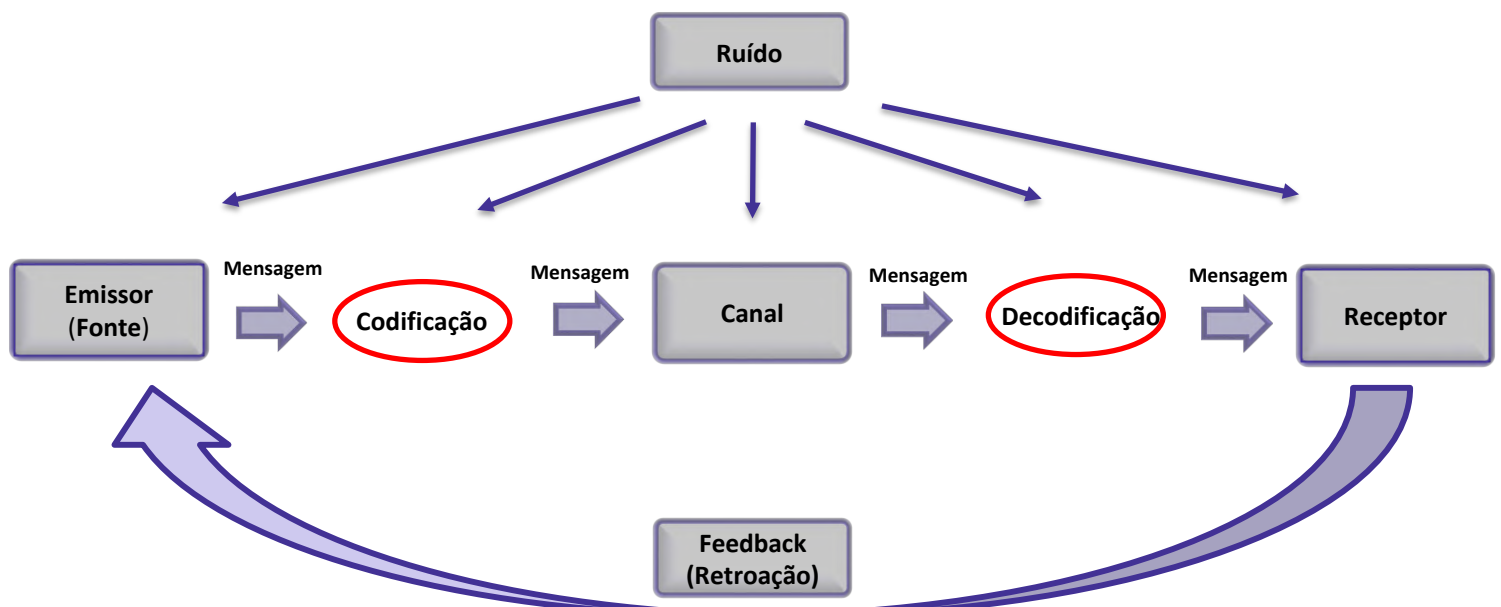
Por fim, o **feedback** ocorre quando você (destinatário) me **envia uma mensagem** no *instagram*, no fórum de dúvidas ou no e-mail, dizendo que a aula foi muito boa e que você conseguiu assimilar todo o conteúdo. (É por isso que o feedback do aluno é fundamental para nós, professores. Através do feedback, nós conseguimos saber se o aluno está, de fato, conseguindo compreender a mensagem que estamos enviando 😊).



O processo organizacional pode ser cobrado em sua prova de uma forma ligeiramente diferente.

Alguns autores aglutinam os elementos **remetente e transmissor**, chamando apenas de **“emissor”**. Da mesma forma, aglutinam os elementos **destinatário e receptor**, chamando simplesmente de **“receptor”**.

Diante dessa visão, o processo de comunicação é apresentado da seguinte forma:



O mais curioso é que o próprio Chiavenato, em uma de suas obras, utiliza a primeira classificação que estudamos anteriormente. Contudo, em outra de suas obras, ele utiliza essa abordagem acima que estamos estudando agora.

Assim, o termo receptor, por exemplo, poderá aparecer em sua prova tanto como o “meio” (ou o “aparelho”) utilizado para decodificar a mensagem, bem como poderá se referir ao destinatário (elemento que recebe a mensagem).



Sempre que você se deparar com o termo “**receptor**”, busque compreender em que contexto esse termo está inserido. Ele poderá se referir ao “**meio decodificador**” ou ao “**destinatário/destino**”.

Durante nossa aula, por questões didáticas e para acompanhar a maneira que os assuntos aparecem na literatura, utilizarei, muitas vezes, o termo receptor como sinônimo de “destinatário/destino”. Nesse caso, colocarei a palavra “destinatário” entre parênteses para indicar que estou me referindo ao “destino/destinatário”. OK?

Você deve manter a “mente aberta” e aceitar ambas as abordagens de “processo de comunicação” que podem ser utilizadas pelas bancas.

Para contextualizarmos esse assunto, e para que você visualize as abordagens de “processo de comunicação” que podem aparecer em sua prova, vejamos algumas questões sobre esse assunto:

#### **(FADESP – CPC – Perito Criminal - 2019)**

A comunicação tem aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção. Ela envolve o intercâmbio de ideias, informações e pensamentos. O processo de comunicação envolve os seguintes componentes:

- a) chefe, subordinado, secretária, servente, clientes e fornecedores.
- b) fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.
- c) celular, computador, tablet, impressora, rede wifi e redes sociais.
- d) remetente, conteúdo, envelope, ofício, carta e destinatário.
- e) mensagens, fotos, dados, posts, arquivos e nuvens.

### Comentários:

Nessa questão, a banca utilizou a primeira classificação que estudamos, qual seja: fonte, **transmissor**, canal, **receptor**, destino e ruído.

**O gabarito é a letra B.**

---

### (IBFC – EBSERH – Pedagogo - 2016)

De acordo com Chiavenato (2009, p.61-62) a comunicação constitui um processo composto de alguns elementos: I. Emissor ou fonte. II. Transmissor ou codificador. III. Canal. IV. Receptor ou decodificador. V. Destino. Estão corretas as afirmativas:

- a) I, IV apenas
- b) II, III, V apenas
- c) IV, V apenas
- d) I, II, III, IV, V
- e) III, IV apenas

### Comentários:

Da mesma forma, a banca utilizou, nessa questão, a primeira classificação que estudamos, qual seja: **fonte**, **transmissor**, canal, **receptor** e **destino**. Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra D.**

---

### (FGV – COMPESA – Analista de Gestão – Administrador - 2014)

Assinale a opção que indica os seis elementos fundamentais do processo de comunicação.

- a) Destinatário, transmissor, meio, receptor, destino e ruído.
- b) Pessoa, remetente, canal, receptor, destino e barreiras.
- c) Fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.
- d) Pessoa, remetente, meio, transmissor, receptor e ruído.
- e) Fonte, transmissor, meio, ambiente, receptor e barreiras.

### Comentários:

Mais uma vez, estamos diante de uma questão baseada na primeira classificação que estudamos, qual seja: **fonte, transmissor**, canal, **receptor, destino** e ruído.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FGV – FBN – Assistente Técnico Administrativo - 2013)**

A comunicação é um processo necessário dentro das organizações para o qual se deve estabelecer um canal efetivo e transparente afim de obter resultados positivos

Assinale a alternativa que indica a ordem correta dos elementos do processo de comunicação.

- a) Receptor, canal, emissor e ruído.
- b) Receptor, canal, mensagem e feedback.
- c) Emissor, canal, mensagem e redundância.
- d) Emissor, canal, mensagem e receptor.

**Comentários:**

Agora, a banca optou por utilizar a segunda classificação que estudamos, qual seja: **Emissor**, canal, mensagem e **receptor**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FUMARC – SEPLAG-MG – Gestor Governamental)**

O processo da comunicação nas empresas, segundo Robbins e Decenzo, é composto de sete partes. Elas funcionam de forma integrada com o objetivo de evitar bloqueios ou desvios neste fluxo. Selecione a alternativa CORRETA da descrição dos componentes deste fluxo informacional:

- a) O emissor, a decodificação, o receptor, a mensagem, o tratamento, o armazenamento dos ruídos, o controle de conteúdos.
- b) A fonte de comunicação, o processo decisório, a mensagem, o canal, o receptor, o armazenamento, o feedback.
- c) A fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o feedback.
- d) O emissor, a codificação, a seleção, o canal, a decodificação, o receptor, o armazenamento.

**Comentários:**

Aqui, a banca também optou por utilizar a segunda classificação que estudamos, qual seja: **Fonte**, codificação, mensagem, canal, decodificação, **receptor** e feedback.

**O gabarito é a letra C.**

---



Conforme você pôde notar, o processo de comunicação poderá aparecer em sua prova de diversas maneiras diferentes.

Contudo, o que podemos observar é que alguns elementos SEMPRE estão presentes nas questões. São eles: **Remetente** (elemento que inicia o processo de comunicação; aparece com o nome de remetente, emissor ou fonte), **Canal** (meio) e **Destinatário** (elemento que recebe a mensagem final da comunicação; aparece com o nome de destinatário, destino ou receptor).

Os demais elementos irão variar de acordo com o posicionamento adotado pela banca.

Além disso, você também deve ter observado que os elementos “**ruído**”, “**feedback**” e “**mensagem**” ora aparecem nas questões como elementos do processo de comunicação, ora não aparecem.

Portanto, meu objetivo foi trazer para você uma visão geral e global do processo de comunicação, bem como os diversos tipos de abordagens que podem ser utilizados pela Banca, para que você não seja surpreendido na hora da prova.

Com esses conhecimentos, tenho certeza que você não terá dificuldades em responder questões sobre esse assunto. Basta manter a “mente aberta” para todas essas abordagens, e, em último caso, procurar responder a questão através da “eliminação” de alternativas.





**(IF-SC – IF-SC – Assistente em Administração - 2019)**

A todo momento, seja no âmbito laboral, acadêmico, social ou em família, temos que conviver e lidar com outras pessoas. A maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa são atos comunicação, sejam verbais ou não. Segundo Chiavenato a comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou. Com relação a comunicação, marque (V) para as afirmativas verdadeiras e (F), para as falsas.

( ) O Processo de Comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído. Este ruído seria uma perturbação indesejável que não tende a deturpar, distorcer e alterar de maneira imprevisível a mensagem transmitida.

( ) O transmissor é o equipamento situado entre o canal e o destino, que decodifica a mensagem para os destinos

( ) A comunicação é feita por um processo composto de 5 (cinco) elementos: emissor, transmissor, canal, receptor e destinatário.

( ) Entende-se por ruído de comunicação qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade da comunicação de uma mensagem, seja sonora, visual ou escrita.

( ) O receptor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é transformado-as em formas adequadas ao canal.

( ) No processo de comunicação o destinatário é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada.

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA de cima para baixo.

a) V, F, V, F, F, V

b) F, V, V, F, V, F

c) F, V, F, V, V, F

d) F, V, V, V, F, V

e) F, F, V, V, F, V

### Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. A primeira parte da assertiva está correta. De fato, o Processo de Comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído. Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso pois, diferentemente do que a assertiva afirma, este ruído é uma perturbação indesejável que **tende sim a deturpar, distorcer e alterar** de maneira imprevisível a mensagem transmitida.

A **segunda assertiva** está errada. O **receptor** é o equipamento situado entre o canal e o destino, que decodifica a mensagem para os destinos.

O transmissor, por sua vez, é o equipamento que **codifica** a mensagem, e está situado entre o **emissor** e o canal.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo! A assertiva levou em consideração a primeira classificação que estudamos: emissor, transmissor, canal, receptor e destinatário.

A **quarta assertiva** está correta. Perfeito! Os ruídos são fatores internos ou externos que podem distorcer o significado da mensagem ou então provocar algum tipo de interferência no processo de comunicação

A **quinta assertiva** está errada. O receptor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de **decodificá-las**, para que a mensagem seja devidamente compreendida pelo destinatário.

A **sexta assertiva** está correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente o conceito de destinatário.

**O gabarito é a letra E.**

---

### (IESES – IF-SC – Assistente em Administração – 2014 - ADAPTADA)

A comunicação é feita por um processo composto de cinco elementos. Baseado nessa afirmação, assinale “V” para as afirmativas verdadeiras e “F” para as afirmativas falsas:

( ) Emissor é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém.

( ) Transmissor ou codificador é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino.

( ) Receptor ou decodificador é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal.

( ) Destino é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

A alternativa correta é:

a) V, F, F, V.

b) V, V, V, V.

c) V, F, F, F.

d) F, V, V, F.

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe o conceito correto de emissor.

A **segunda assertiva** está errada. **Receptor** ou **decodificador** é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino.

A **terceira assertiva** está errada. **Transmissor** ou **codificador** é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe o conceito correto de destino (destinatário).

O gabarito é a letra A.

---

### 3 – Comunicação Eficiente e Comunicação Eficaz

Uma comunicação **eficiente** e eficaz é fundamental para o correto ajustamento entre as pessoas de uma organização.

De acordo com Chiavenato, a **eficiência** da comunicação está relacionada aos “**meios**” utilizados no processo de comunicação. Por sua vez, a **eficácia** da comunicação está relacionada ao **objetivo de transmitir uma mensagem com significado**.

De acordo com o autor, as diferenças entre eficiência e eficácia da comunicação são as seguintes<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 210.

Comunicação <b>Eficiente</b>	Comunicação <b>Eficaz</b>
O emissor fala bem.	A mensagem é clara, objetiva e unívoca.
O transmissor funciona bem.	O significado é consoante e consistente.
O canal não tem ruído.	O destinatário compreende a mensagem.
O canal é o meio mais apropriado.	A comunicação é totalmente completada.
O receptor funciona bem.	A mensagem torna-se comum a ambas as partes.
O destinatário ouve bem.	O destinatário fornece retroação (feedback) ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem.
Não há ruídos ou interferências internas ou externas.	O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário.
O relacionamento entre emissor e destinatário é bom.	A mensagem transmitida produz alguma consequência.



Vale destacar que há autores que defendem a ideia de que a **eficiência** da comunicação estaria relacionada aos “**custos**” envolvidos no processo de comunicação. Assim, uma comunicação eficiente seria uma comunicação que utiliza o **mínimo possível de recursos** para acontecer.

Por sua vez, a **eficácia** (ou **efetividade**, para esses autores) da comunicação estaria relacionada à “**compreensão**” da mensagem pelo destinatário. Nesse sentido, uma comunicação eficaz seria uma comunicação que foi **completamente compreendida** pelo destinatário.



(IF-MS – IF-MS – Administrator - 2019)

A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Nesse sentido, o processo de

comunicação deve ser eficiente e eficaz. Assinale a alternativa que corresponde a um processo de comunicação eficiente.

a) A mensagem torna-se comum a ambas as partes.

b) O canal utilizado não apresenta ruídos.

c) O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.

d) O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário.

e) A mensagem transmitida produz alguma consequência.

#### Comentários:

A única alternativa que traz um processo de comunicação **eficiente** é a letra B (o canal utilizado não apresenta ruídos).

Todas as demais alternativas (Letras A, C, D e E) trazem conceitos relacionados à comunicação eficaz.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 4 – Barreiras à Comunicação

As barreiras à comunicação são **causadoras de ruídos**. Em outras palavras, são as “fontes” dos ruídos.

As **barreiras à comunicação** são **fatores indesejados** que interferem no processo de comunicação e **o afetam negativamente**, fazendo com que a mensagem decodificada pelo destinatário seja diferente mensagem enviada pelo remetente. Ou seja, as barreiras à comunicação **distorcem o significado da mensagem**.

Vejamos, na visão de **Robbins**, as **principais barreiras** à comunicação<sup>11</sup>:

**Filtragem:** o emissor manipula a informação para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo destinatário, com o intuito de evitar conflitos.

---

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. pp.245-246

**Por exemplo:** Quando o filho tira uma nota 6,0 na prova de matemática e, ao invés de dizer à sua mãe que tirou uma nota “vermelha” (abaixo da média 7,0), ele diz: “Mãe! Tirei 6,0 na prova de matemática. Foi a maior nota da sala!”. Perceba que o filho não está mentindo. Mas, ao invés de dizer à sua mãe que tirou uma nota “vermelha”, ele diz que tirou a melhor nota da sala. Ele distorceu a informação para que ela fosse vista pela sua mãe de uma forma mais favorável.

**Percepção seletiva:** ocorre quando o receptor (destinatário) desvia a interpretação da mensagem. O destinatário vê e escuta “seletivamente”, interpretando a mensagem com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências ou outras características pessoais, como crença, valores, preconceitos, etc.

**Por exemplo:** João das Neves é preconceituoso (intolerante) em relação aos católicos. Então, João das Neves tende a interpretar de forma equivocada e negativa o discurso realizado pelo Papa na televisão.

**Sobrecarga de informação:** os indivíduos têm uma capacidade limitada de processar informações. Assim, quando existe um volume muito grande de informações, pode ocorrer uma sobrecarga de informações, fazendo com que o destinatário não seja capaz de processar todas essas informações. Em outras palavras, ocorre quando a pessoa recebe mais informações do que pode processar.

**Por exemplo:** Tente estudar 14 apostilas de administração em apenas 12 horas. Com toda certeza, você não será capaz de processar todas as informações que você leu.

**Emoções:** a maneira como o destinatário se sente no momento em que recebe a mensagem, influencia sua maneira de interpretá-la. Ou seja, os estados emocionais (felicidade, tristeza, sofrimento, alegria, etc.) do indivíduo influenciam a forma como ele interpreta a mensagem.

**Por exemplo:** Pense que João foi recentemente nomeado em um cargo público, acabou de se casar e teve seu primeiro filho. Ele está extremamente feliz. Ele acaba de receber um e-mail dizendo que não foi aprovado para realizar a pós-graduação que deseja. Contudo, João está tão feliz que recebe essa mensagem de forma positiva. Afinal, terá mais tempo para seu filho e para seu novo trabalho.

Pense, agora, que João tenha acabado de separar da esposa, e não foi aprovado em um concurso público por causa de apenas um ponto. Para piorar a situação, ele acaba de receber um e-mail dizendo que não foi aprovado para realizar a pós-graduação que deseja. Agora, João está tão infeliz que recebe essa mensagem de forma extremamente negativa.

**Linguagem / Semântica:** A linguagem utilizada pelo indivíduo é influenciada por aspectos como: idade, cultura e grau de educação. A mesma palavra pode ter significados distintos para cada pessoa, e isso tende a gerar distorções na comunicação.

**Por exemplo:** entre os jovens, a gíria “cagado” significa “sortudo”. Portanto, a frase “O João das Neves é muito ‘cagado’, ele ganhou mais uma vez.”, seria bem compreendida por um jovem de 15 anos. Por outro lado, a mesma frase teria um significado totalmente diferente para uma senhora de 98 anos.

**Medo da comunicação (ansiedade):** decorre do medo que a pessoa sente de se comunicar (tanto de forma escrita como de forma oral/verbal). A pessoa fica **ansiosa, apreensiva e tensa**. As pessoas que tem medo de comunicação buscam reduzir a interação com outros indivíduos.

**Por exemplo:** tenho certeza que você já deve ter tido algum colega na escola ou na faculdade que tinha “aversão” a apresentar trabalhos diante da turma, não é mesmo? Quando o professor dizia que o trabalho teria de ser apresentado, o colega já ficava tenso, apreensivo, e tentava a qualquer custo “fugir” da apresentação.

**Diferenças de gênero:** homens e mulheres utilizam a comunicação de formas diferentes. Robbins explica que os homens utilizam a conversa para reafirmar seu *status*, enquanto as mulheres a utilizam para criar conexões. Nesse sentido, “as mulheres falam e ouvem a linguagem da conexão e da intimidade; os homens, a linguagem do status, do poder e da independência”. É evidente que essa regra não se aplica a todos homens e nem a todas as mulheres.

**Por exemplo:** Robbins cita, por exemplo, que a mulher diz “sinto muito” para demonstrar compaixão, compreensão e sensibilidade; enquanto o homem, por sua vez, diz “sinto muito” para se desculpar de alguma coisa.

**Comunicação “politicamente correta”:** muitas vezes as pessoas “modificam” o seu vocabulário para se “ajustar” ao movimento do “politicamente correto”, com o objetivo de não soar “ofensivo”. Isso faz com que essas pessoas acabem não dizendo exatamente o que gostariam de dizer, prejudicando o significado da mensagem.

**Por exemplo:** As pessoas evitam utilizar as palavras “cego” e “velho”, para utilizar palavras como “deficiente visual” e “idoso”.

**Silêncio:** muitas vezes, as pessoas utilizam o **silêncio** (ausência de palavras) para **evitar conflitos**, e isso **prejudica a comunicação**, pois impede que as mensagens sejam devidamente transmitidas.



Contudo, vale destacar que o **silêncio** também pode ser considerado, por si só, **uma forma de comunicação** (e não uma barreira). Algumas vezes, o silêncio tem um significado.

Por exemplo: pode indicar que uma pessoa está ansiosa ou com medo de falar. Nesse caso, **se o silêncio trouxer algum significado**, ele poderá ser considerado, por si só, uma **forma de comunicação**.

**Chiavenato**, por sua vez, destaca que as **barreiras** à comunicação podem ser classificadas em **03 tipos**<sup>12</sup>:

**Barreiras Pessoais:** As barreiras **pessoais** decorrem das limitações, emoções, valores e crenças de cada indivíduos.

**Por exemplo:** Preocupação, falta de atenção, hábitos pessoais, percepções pessoais, preconceitos, sentimentos pessoais, etc.

**Barreiras Físicas:** São as interferências que acontecem no **ambiente** em que o processo de comunicação ocorre.

**Por exemplo:** Canal congestionado, falhas mecânicas, interferências físicas/ambientais, distância entre emissor e destinatário, etc.

**Barreiras Semânticas:** Tratam-se das barreiras decorrentes dos **símbolos** pelos quais a **comunicação é realizada**. As palavras, gestos, sinais ou símbolos utilizados pelo emissor, podem ter algum significado diferente para o destinatário.

**Por exemplo:** Interpretação das palavras e do idioma, gírias, significado dos símbolos e das palavras, decodificação dos gestos, etc.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 214-215.



Vale ressaltar, ainda, que **Macêdo** (2007) propõe um **outro tipo de classificação** para as barreiras à comunicação. Vejamos:

**Barreiras no Emissor:** Timidez; medo; dificuldades de se expressar; ausência de carisma; escolha inadequada do destinatário; escolha inadequada do canal; escolha inadequada do “momento”; supor que o receptor (destinatário) já tem certo conhecimento sobre a mensagem que será transmitida.

**Barreiras no Receptor** (destinatário): Preocupação; preconceitos; falta de interesse; distração; pressa; impaciência; comportamento defensivo; desconfiança em relação ao emissor; resistência em aceitar a mensagem; precipitação em tirar conclusões.

**Barreiras no Emissor e no Receptor** (destinatário): Hostilidade; intenções ocultas; estado emocional; sentimentos; relacionamento entre emissor e receptor (destinatário); diferenças de percepção; nível de hierarquia entre ambos; nível educacional de ambos; diferenças culturais.

**Barreiras no Ambiente:** Ruídos externos; interrupções; inadequação do canal.

Por fim, é importante destacar mais três tipos de barreira à comunicação:

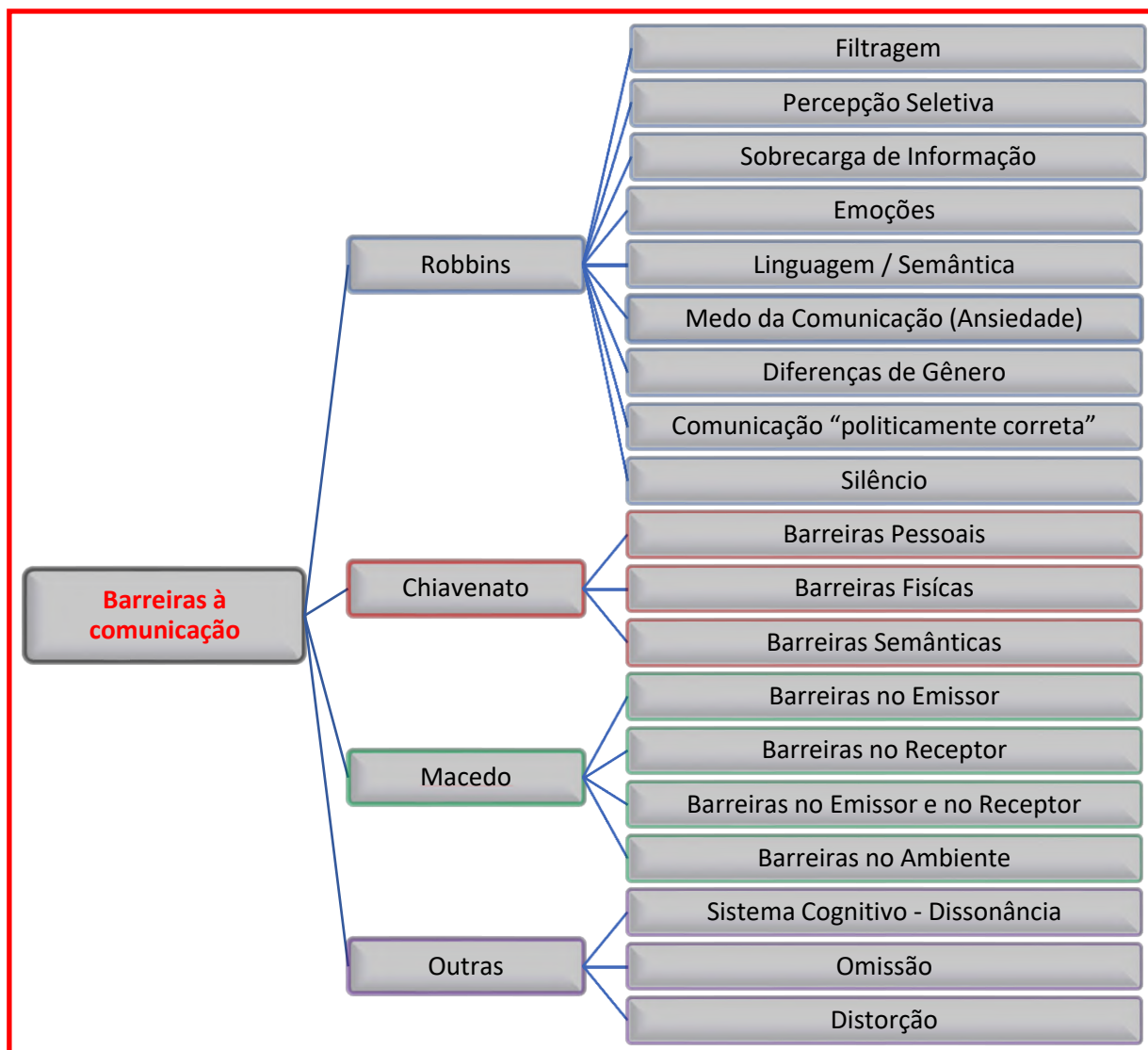
**Sistema Cognitivo:** O sistema cognitivo **representa tudo aquilo que o indivíduo sabe sobre si mesmo e sobre o ambiente que o rodeia**. Ou seja, se refere aos conhecimentos, crenças, valores e opiniões que a pessoa tem sobre si mesma e sobre o ambiente externo. Nesse sentido, pode haver duas situações (em outras palavras, existem 02 elementos cognitivos):

**Consonância:** A consonância **ocorre quando o significado da mensagem enviada pelo emissor é semelhante ao significado da mensagem percebida pelo receptor** (destinatário). Isso acontece porque as informações transmitidas estão “de acordo” com as informações e as ideias que o indivíduo já possuía. Nesse caso, **não existe uma barreira à comunicação**.

**Dissonância:** A dissonância **ocorre quando o significado da mensagem enviada pelo emissor é diferente do significado percebido pelo receptor** (destinatário). Isso acontece porque as informações recebidas pelo receptor (destinatário) **não estão de acordo** com as informações e as ideias que ele já possuía anteriormente. Nesse caso, **existe uma barreira à comunicação**.

**Omissão:** ocorre quando elementos importantes da mensagem são **suprimidos** (pelo remetente ou pelo destinatário), **fazendo com que o conteúdo da comunicação seja afetado substancialmente**.

**Distorção:** a mensagem sofre algum tipo de **modificação** que altera o seu conteúdo original.



(FUNDATEC – Prefeitura de Gramado – Auxiliar Administrativo - 2019)

Todas as organizações necessitam da comunicação. É através dela que os membros da empresa se comunicam entre si e com a sociedade. A comunicação organizacional pode ser interna ou externa. Internamente, ela busca transmitir aos funcionários informações sobre a própria organização,

maximizando a integração no nível interno. Externamente, ela busca consolidar e ampliar sua imagem perante os públicos de interesse. Entretanto, o papel de informar nem sempre ocorre de maneira efetiva, já que existem as barreiras à comunicação. Quando o emissor manipula a informação, buscando fazer com o que o receptor a veja de forma mais favorável, no sentido de evitar conflitos, está ocorrendo a barreira de comunicação conhecida por:

- a) Filtragem.
- b) Percepção seletiva.
- c) Decodificação interpretativa.
- d) Sobrecarga de informação.
- e) Erro de semântica proposital.

**Comentários:**

Quando o emissor **manipula** a informação para que ela seja vista de maneira **mais favorável** pelo receptor (destinatário), com o intuito de **evitar conflitos**, estamos diante da barreira à comunicação chamada **filtragem**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(UFMT – UFMT – Assistente em Administração - 2016)**

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, porém diversas barreiras podem distorcer a comunicação eficaz. Marque a alternativa que apresenta uma barreira à comunicação eficaz.

- a) Redundância
- b) Percepção seletiva
- c) Sinergia
- d) Homeostasia

**Comentários:**

A única assertiva que traz um exemplo de barreira à comunicação é a letra B (percepção seletiva).

**O gabarito é a letra B.**

---

**(FCC – TRT 3ª Região – Analista Judiciário - 2015)**

Difícilmente o processo de comunicação ocorre sem problemas. Entre a mensagem “tal como é enviada” e a mensagem “tal como é recebida”, existem barreiras que fazem com que a mensagem enviada e a recebida sejam diferentes entre si. O sistema cognitivo é considerado uma barreira à comunicação. São elementos cognitivos:

- a) omissão e sobrecarga.
- b) consonância e dissonância.
- c) transmissor e receptor.
- d) codificador e decodificador.
- e) ruído e falsa percepção.

#### Comentários:

Os elementos cognitivos são a **consonância** e a **dissonância**.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 5 – Meios de Comunicação (Canais de Comunicação)

Existem inúmeros canais (meios) de comunicação que podem ser utilizados pelos gestores. Por exemplo: e-mail, telefone, reuniões presenciais, teleconferências, ofícios, memorandos, etc.

Assim, **é necessário que o gestor escolha o canal adequado para que a comunicação seja eficaz.** Para isso, ele **deve levar em consideração o conteúdo da mensagem e também os receptores (destinatários) que receberão essa mensagem.**

**Os canais (meios) de comunicação podem ser classificados em canais ricos ou canais pobres.**

**Canais ricos:** Tratam-se de canais que **conseguem transmitir um maior número de “sinais” de informação.** Em outras palavras, são canais que **fornecem “múltiplos sinais de informação”.** Esses canais **possibilitam uma melhor discussão, compreensão e percepção das informações** que estão sendo transmitidas.

Os canais ricos **possibilitam obter um rápido feedback (“feedback instantâneo”), e são mais pessoais.**

Contudo, são canais que **demandam mais “tempo” e atingem um menor número de pessoas.**

São **indicados quando as informações são mais importantes, complexas e ambíguas**. Ou então, quando é necessário ter certeza que o receptor compreendeu a mensagem.

**Canais pobres**: Tratam-se de canais que **transmitem um menor número de “sinais” de informação**. Contudo, são canais que **demandam menos “tempo”** e que são **capazes de atingir um maior número de receptores**.

São **indicados para mensagens rotineiras**, menos importantes e menos ambíguas.

**Por exemplo**: O **telefone** é um canal **mais rico** que o **e-mail**. Pelo telefone a pessoa consegue captar a entonação da voz, consegue obter uma resposta imediata para esclarecer eventuais dúvidas, etc. Contudo, se o indivíduo tem por objetivo enviar a mesma mensagem para 10 pessoas, ele irá demorar um tempo muito maior se escolher o telefone (ao invés do e-mail).

Por sua vez, a **conversa “cara a cara”** é um canal **mais rico** que o **telefone**. Isso pois, através da conversa “cara a cara” (ou “face a face”), a pessoa consegue perceber e captar ainda mais sinais de informação, tais como gestos, respiração, expressões faciais, etc.

Cada um desses canais possui vantagens e também desvantagens. Portanto, cabe ao gestor escolher o melhor canal de comunicação para cada caso específico.



---

*“Como assim, Stefan?”*

Imagine que o gestor de uma empresa tenha por objetivo informar seus 30 funcionários sobre os resultados de vendas do dia. Você acha que ele deve utilizar o **e-mail**, o **telefone** ou a **conversa cara a cara** com cada um dos funcionários?

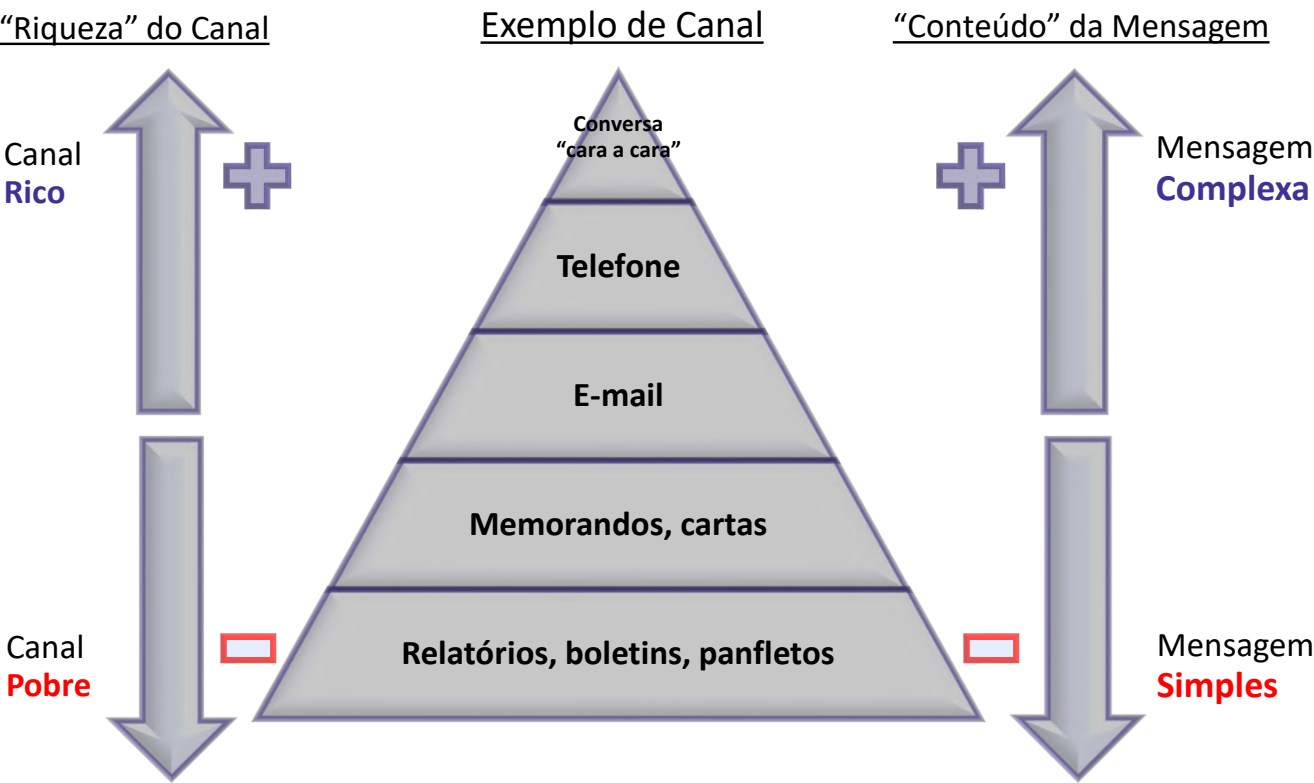
Ora, trata-se de uma mensagem **rotineira, sem complexidade**, e que pode muito bem ser enviada por um **canal “mais pobre”**. Portanto, a melhor escolha seria a utilização do **e-mail**. Através do e-mail o gestor economizará tempo e conseguirá atingir um número maior de destinatários.

Imagine, agora, que o gestor de uma empresa tenha por objetivo informar seus 30 funcionários sobre alguns objetivos estratégicos da organização, que irá envolver a aceitação dos funcionários para desenvolver novas atividades, bem como a mudança de sede para outra cidade.

Agora, estamos diante de uma mensagem um pouco **mais “complicada”**, a qual exige um canal que possibilite a **obtenção de um maior número de “sinais” de informação**, tanto para o funcionário quanto para o gestor. Será necessário um canal onde o funcionário possa tirar suas

dúvidas, “trocar ideias”, e o gestor possa captar se o funcionário está, de fato, satisfeito e comprometido com esse novo projeto.

Portanto, o ideal seria a utilização da **conversa cara a cara (face a face)** com cada um dos funcionários.



Vejamos, a seguir, as vantagens dos canais pobres e dos canais ricos:

Vantagens dos Canais <b>Pobres</b>	Vantagens dos Canais <b>Ricos</b>
Gasta “menos tempo”.	Permite captar um maior número de sinais de informação.
Atinge um maior número de pessoas.	É mais “pessoal”.
Pode ser planejada com antecedência.	Permite um “feedback instantâneo”.
A mensagem fica registrada.	É uma “via de mão dupla”.
A mensagem pode ser armazenada.	É possível obter uma resposta rápida do receptor.
Pode ser replicada e redistribuída com facilidade	Possibilita uma melhor discussão, compreensão e percepção das informações que estão sendo transmitidas.
São mais rápidos e mais fáceis.	Diminuem a ambiguidade (a “dupla interpretação”).
Indicados para comunicações rotineiras.	Indicados para comunicações importantes, complexas, e ambíguas.



(FCC – TJ-AP – Analista Judiciário - 2014)

O meio mais rico de comunicação é o face a face, caracterizado pela riqueza das expressões adicionais.

**Comentários:**

Isso mesmo! A comunicação cara a cara (face a face) é considerada o canal mais rico de comunicação. Ela permite obter “**múltiplos sinais de informação**”.

**Gabarito: correta.**

## 6 – Tipos de Comunicação (Verbal/Oral x Escrita x Não-Verbal)

Existem **03 tipos** básicos de comunicação:

**Comunicação Verbal (Oral):** Trata-se da comunicação que é realizada através da oratória (isto é, da “fala”). É a principal forma de transmitir uma mensagem. Esse tipo de comunicação é bastante importante ao gestor, para que ele consiga liderar e motivar seus subordinados.

**Por exemplo:** Conversa, reunião, debate, palestra, etc.

**Vantagens:** é rápida, “pessoal” e permite feedbacks “instantâneos”.

**Desvantagens:** é mais suscetível a distorções (ou seja, é menos confiável), especialmente quando a mensagem passa por diversas pessoas (isto é, quando a mensagem é transmitida por diversas pessoas ao longo da hierarquia). Isso acontece pois cada pessoa interpreta a mensagem de uma maneira, e a “repassa” de forma diferente. Assim, a mensagem atinge cada receptor (destinatário) de forma diferente (funciona como a brincadeira do “telefone sem fio”).

**Comunicação Escrita:** Trata-se da comunicação que é realizada através da linguagem escrita ou simbólica.

**Por exemplo:** E-mail, carta, relatório, memorando, etc.

**Vantagens:** É um tipo de **comunicação mais confiável**. Além disso, é **tangível e verificável**. Ou seja, a comunicação escrita pode ser arquivada e, quando necessário, pode ser consultada, tanto pelo emissor quanto pelo receptor (destinatário).

Trata-se de um tipo de comunicação que **pode ser melhor elaborada e melhor planejada** (o emissor pode escrever, apagar, reescrever, conferir e enviar a mensagem apenas quando entender que ela está “OK”).

**Desvantagens:** **consome maior tempo** (pois precisa ser devidamente elaborada) e **não permite um “feedback instantâneo”** (ou seja, é mais difícil saber se o receptor compreendeu a mensagem).

**Comunicação Não Verbal:** Esse tipo de comunicação não é verbal e nem escrita. Trata-se da comunicação que **é realizada através da linguagem corporal ou das “ações”** do indivíduo que acabam transmitindo algum tipo de comunicação.

**Por exemplo:** Linguagem corporal: expressões faciais, gestos, posturas corporais, etc. Ações: imagine que um supervisor utilize o *whatsapp* durante o horário de trabalho. Mesmo sem “falar” ou “escrever” qualquer regra, a sua “ação” (utilizar o *whatsapp* durante o horário de trabalho) indica aos seus subordinados que essa prática é permitida pela organização.

A linguagem corporal permite identificar aspectos como alegria, timidez, medo, raiva, etc.

De acordo com **Robbins**, as duas mensagens mais importantes enviadas pela **linguagem corporal são:**

a) **quanto uma pessoa gosta da outra e quanto uma pessoa está interessada nos pontos de vista da outra.** Por exemplo: quando você gosta de uma pessoa, você tende a sentar perto dela e também tende a tocá-la com maior frequência.

b) **o status relativo percebido entre emissor e receptor** (destinatário). Por exemplo: quando você percebe que tem um nível de *status* maior que o da pessoa com quem está conversando, você tende a cruzar as pernas ou se sentar. Por outro lado, se você acha que seu nível de *status* é menor que o da pessoa com quem você está conversando, você tende a ficar mais desconfortável.





**(IF-RS – IF-RS – Auxiliar em Administração – 2016 - ADAPTADA)**

Para entendermos melhor os ruídos da comunicação, é importante conhecermos a comunicação verbal e a comunicação não verbal. Sobre comunicação verbal e não verbal, assinale a alternativa em que todas as afirmativas estão CORRETAS:

I. Uma conversa por telefone é considerada uma forma de comunicação verbal.

II. A mímica é uma forma de comunicação não verbal.

III. Um ato como coçar a cabeça não pode ser considerado uma forma de comunicação nem verbal nem não verbal.

a) Apenas II e IV.

b) Apenas I e III.

c) Apenas I e II.

d) I, II, III.

e) Apenas I.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. De fato, uma conversa por telefone é considerada uma forma de comunicação verbal (oral), uma vez que é realizada através da “fala”.

A **segunda assertiva** está correta. Isso mesmo! A mímica é uma forma de comunicação não verbal, uma vez que se utiliza da linguagem corporal.

A **terceira assertiva** está errada. O ato de coçar a cabeça **pode sim** ser considerado uma forma de comunicação **não verbal**.

Por exemplo: imagine que João seja um excelente funcionário de uma empresa que está enfrentando dificuldades financeiras. João percebe que está trabalhando demais, e entende que merece um aumento remuneratório. Então, João pergunta ao seu Chefe se ele poderia lhe conceder um aumento. Na mesma hora, o Chefe de João começa a coçar a cabeça. Isso significa que ele ficou confuso, com dúvidas, e não sabe exatamente o que fazer. Afinal, João é um

excelente funcionário e merece o aumento; contudo, a empresa está passando por um momento de dificuldades financeiras.

O gabarito é a letra C.

---

## 7 – Métodos de Comunicação (Formal x Informal)

A comunicação pode ser Formal ou Informal.

A **Comunicação Formal** é aquela que transmite mensagens relacionadas ao trabalho. Esse tipo de comunicação segue a rede de “autoridade” e “hierarquia” existente na organização.

A comunicação formal utiliza canais formais de comunicação que são determinados pela organização.

**Por exemplo:** Quando o chefe utiliza o e-mail corporativo (canal formal fornecido pela organização) para comunicar seus subordinados sobre as metas de vendas do mês.

A **Comunicação Informal** é aquela que transmite mensagens que estão mais relacionadas às necessidades de relacionamento interpessoal dos indivíduos. Esse tipo de comunicação flui em qualquer direção (ou seja, não segue, necessariamente, a rede de “autoridade” e “hierarquia” existente na organização).

A comunicação informal utiliza canais espontâneos de comunicação (ou seja, não utiliza os canais formais de comunicação da organização.)

**Por exemplo:** Quando um colega conversa com o outro no corredor, ou durante o almoço.



---

Da **comunicação informal** podem surgir os famosos “boatos” (“rumores”).

Normalmente, as pessoas imaginam que os boatos surgem pois os indivíduos gostam de uma boa “fofoca”. Contudo, raramente esse é o real motivo. Na verdade, os boatos surgem como uma forma de reação a situações importantes para o indivíduo, as quais, devido à ambiguidade da informação, causam incertezas e ansiedade. Normalmente, os boatos advêm dos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos.

Por exemplo: João está passeando no corredor da empresa e ouve dois gerentes conversando a respeito de demissões que irão ocorrer na organização no próximo mês. João fica extremamente ansioso, pois não sabe se as demissões, de fato, ocorrerão em seu departamento. Então, diante dessa incerteza e ansiedade, João começa a “espalhar” essa notícia entre seus colegas.

Nesse sentido, o rumor (boato) irá se manter até que os desejos e as expectativas (que causaram a incerteza) sejam devidamente atendidos, ou até que a ansiedade seja reduzida.

Robbins propõe algumas **sugestões para mitigar as consequências negativas dos rumores (boatos)**. São elas<sup>13</sup>:

**Fornecer informações**: a melhor defesa contra os rumores é um bom ataque. Os rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal.

**Explicar decisões e comportamentos**: deve-se explicar situações que possam parecer inconsistentes, injustas ou misteriosas.

**Abster-se de atingir o mensageiro**: os rumores são “naturais” dentro de uma organização. Então, deve-se responder a eles com calma, racionalidade e respeito.

**Manter canais de comunicação abertos**: os funcionários devem ser constantemente incentivados a chegar ao gestor para trazer preocupações, sugestões e ideias.

**Enfatizar as vantagens e as desvantagens**: deve-se enfatizar tanto as vantagens como as desvantagens das decisões atuais e dos planos futuros.

**Discutir abertamente as piores possibilidades**: para evitar a ansiedade dos funcionários.

**Anunciar um cronograma** para a tomada de decisões importantes.

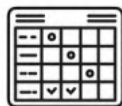
---

Por fim, é importante ressaltar que a **“comunicação informal”** é uma **parte importante do sistema de comunicação** de qualquer organização. Portanto, **ela deve ser levada em consideração** pelo gestor.

O gestor deve estar sempre atento às informações que são transmitidas nas redes informais, para **captar as preocupações** dos funcionários e, quando necessário, **minimizar as consequências negativas** e os impactos que podem ser causados por **rumores infundados**.

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.239 e ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.210



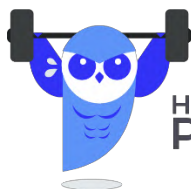
ESQUEMATIZANDO!

### **Comunicação Formal**

- Mensagens relacionadas ao **trabalho**.
  - Segue a rede de **autoridade e hierarquia**.
  - Utiliza **canais formais** determinados pela organização.
- Exemplos: memorando, e-mail corporativo.

### **Comunicação Informal**

- Mensagens relacionadas às necessidades de **relacionamento interpessoal**.
  - Flui em **qualquer direção**.
  - Utiliza **canais espontâneos** de comunicação.
- Exemplo: conversa no corredor, whatsapp.



HORA DE  
PRATICAR!

### **(CONSULPLAN – HOB – Agente de Administração - 2015)**

Rumores e fofocas são elementos bastante comuns nas organizações. Em épocas de crise, então, essas práticas tornam-se ainda mais utilizadas pelos apreensivos funcionários. Em decorrência desse clima de angústia, os rumores são criados e se espalham a uma velocidade impressionante. Para reduzir as consequências negativas dos rumores, as empresas devem adotar os seguintes procedimentos, EXCETO:

- Fornecer informações.
- Abster-se de atingir o mensageiro.
- Explicar decisões e comportamentos.
- Manter canais de comunicação unilateral.

### Comentários:

As sugestões propostas por Robbins para mitigar as consequências negativas dos rumores (boatos) são as seguintes:

- Fornecer informações;**
- Explicar decisões e comportamento;**
- Abster-se de atingir o mensageiro;**
- Manter canais de comunicação **abertos**;
- Enfatizar as vantagens e as desvantagens;
- Discutir abertamente as piores possibilidades;
- Anunciar um cronograma para a tomada de decisões importantes.

Conforme se observa, os canais de comunicação devem ser **abertos** (e não “unilaterais”, conforme indicado na Letra D).

Assim, a única alternativa que não traz uma das sugestões proposta por Robbins é a letra D.

**O gabarito é a letra D.**

---

### (FCC – TRT 13ª Região – Analista Judiciário - 2014)

Nas empresas, além do sistema formal de comunicação, existe um sistema informal denominado rede de rumores. Os rumores tendem a emergir em reação a situações importantes para as pessoas, nas quais há ambiguidade e sob condições que causam

- a) confusão.
- b) agonia.
- c) torpor.
- d) surpresa.
- e) ansiedade.

### Comentários:

Os boatos surgem quando existem situações importantes para o indivíduo, as quais, devido à ambiguidade da informação, causam incertezas e **ansiedade**.

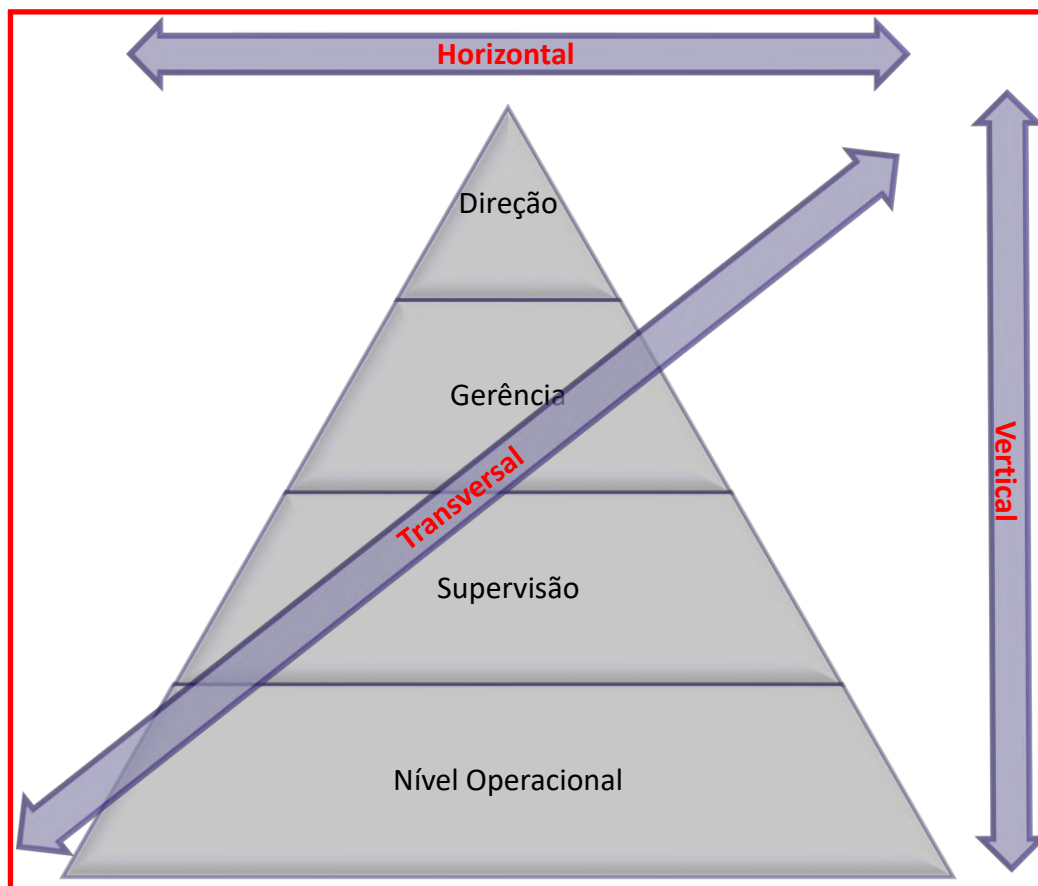
**O gabarito é a letra E.**

---

## 8 – Fluxos de Direção da Comunicação

A comunicação pode fluir em diversos sentidos. Esses sentidos indicam de que maneira a comunicação se move dentro da organização.

Assim, a comunicação pode fluir em sentido **vertical**, **horizontal** ou **transversal**.



A **comunicação vertical** é aquela que ocorre entre pessoas ou equipes de diferentes níveis hierárquicos. É utilizada por organizações que tem um maior grau de formalização. Subdivide-se em comunicação **ascendente** e comunicação **descendente**.

**Comunicação Descendente** (vertical): A comunicação descendente ocorre “de cima para baixo”. Em outras palavras, ela flui dos níveis hierárquicos mais altos em direção os níveis hierárquicos mais baixos.

**Por exemplo:** quando o gestor atribui tarefas aos seus subordinados; quando o gestor fornece feedbacks aos subordinados; quando o gestor manda um e-mail à sua equipe informando as novas políticas da empresa; etc.

**Comunicação Ascendente** (vertical): A comunicação ascendente ocorre “de baixo para cima” (*bottom-up*, em inglês). Em outras palavras, ela flui dos níveis hierárquicos mais baixos em direção os níveis hierárquicos mais altos.

**Por exemplo:** quando o funcionário informa ao gestor sobre o **andamento dos trabalhos**; quando o funcionário informa ao gestor o **atingimento da meta**; quando o funcionário sugere ao gestor alguma **ideia de melhoria**; quando o funcionário relata ao gestor a ocorrência de algum **problema ou insatisfação**; etc.

**A comunicação horizontal também é conhecida como comunicação lateral.**

**Comunicação Lateral** (horizontal): A comunicação lateral (horizontal) ocorre “**lateralmente**”. Em outras palavras, ela **flui entre o mesmo nível hierárquico**. Ou seja, é a comunicação que ocorre entre: as pessoas de um mesmo grupo; entre grupos de um mesmo nível hierárquico; entre gestores do mesmo nível hierárquico ou; entre quaisquer pessoas que estejam em um mesmo nível hierárquico.

**Por exemplo:** quando equipes de diferentes departamentos se comunicam para coordenar algum projeto; ou quando dois membros da mesma equipe se comunicam para realizarem algum trabalho.

Os fluxos de comunicação lateral **são muito importantes**, pois deixam a organização mais **ágil e facilitam o trabalho** em equipe. Esse tipo de comunicação é **bastante valorizado pelas organizações modernas**.

Contudo, esse tipo de comunicação também tem algumas **desvantagens**. Ela **pode criar conflitos decorrentes da “violação” dos canais formais de comunicação**. Por exemplo: quando algum funcionário “passa por cima” de seu superior hierárquico para tomar alguma ação, ou então quando o superior hierárquico descobre que alguma ação foi tomada sem o seu conhecimento.

**A comunicação transversal (diagonal) também é chamada de comunicação multidirecional.**

**Comunicação multidirecional** (transversal): A comunicação transversal **ocorre “em todas as direções”, ao mesmo tempo**. Ou seja, ela flui, ao mesmo tempo, de forma vertical e de forma horizontal. Em outras palavras, a comunicação **ocorre, ao mesmo tempo, por diferentes níveis hierárquicos e por diferentes departamentos** (do **mesmo nível hierárquico**).

Esse tipo de comunicação é **utilizado por organizações flexíveis e inovadoras**, que buscam que os trabalhos sejam **realizados por equipes multidisciplinares** (participação de funcionários de diversas áreas). **Os funcionários tendem a ser comprometidos e participativos**.



---

**(FGV – MPE-AL – Técnico do Ministério Público - 2018)**

O processo de comunicação pode fluir em diferentes direções, sendo sua dimensão definida de acordo com o contexto.

Em uma situação na qual os relatórios de desempenho dos funcionários são enviados para análise dos altos executivos da organização, está ocorrendo uma comunicação

- a) horizontal.
- b) descendente.
- c) ascendente.
- d) diagonal.
- e) cíclica.

**Comentários:**

Perceba que os relatórios de desempenho dos funcionários estão sendo enviados aos altos executivos (à alta cúpula). Ou seja, os supervisores, depois de elaborarem o relatório de desempenho de seus funcionários, encaminharam tais relatórios aos executivos da alta cúpula.

Portanto, a comunicação está fluindo de “baixo para cima”. Trata-se de uma comunicação **ascendente** (vertical).

**O gabarito é a letra C.**

---

**(UFG – Câmara de Goiânia-GO – Assessor Técnico Legislativo - 2018)**

No contexto organizacional, a comunicação que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível é chamada de

- a) comunicação ascendente.
- b) comunicação externa.
- c) comunicação descendente.



d) comunicação lateral.

#### Comentários:

É a comunicação **lateral** (horizontal) que flui entre unidades do mesmo nível hierárquico.

O gabarito é a letra D.

---

## 9 – Redes de Comunicação

A comunicação organizacional é realizada através das **redes de comunicação**.

As redes de comunicação podem ser **formais ou informais e centralizadas ou descentralizadas**.

**Redes formais:** são aquelas **criadas, definidas, padronizadas e administradas pela organização**. Nas redes formais, a comunicação flui dentro da cadeia de comando e hierarquia da organização.

**Redes informais:** são aquelas que **surgem espontaneamente, e derivam da necessidade de relação interpessoal** dos funcionários. Elas podem ultrapassar níveis hierárquicos e não levam em consideração as cadeias de comando. Podem conectar quaisquer pessoas dentro de uma organização. Elas **também são conhecidas como “redes de rumores”, “rádio peão”, rádio corredor”, etc.**



Robbins destaca que o **sistema informal** dentro de uma organização é chamado de **rede de rumores**.

Segundo o autor, a rede de rumores tem **três características** principais<sup>14</sup>:

- a) **não é controlada** pela direção da empresa.
- b) é tida pela maioria dos funcionários como **mais confiável e fidedigna** do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização.
- c) é amplamente utilizada para servir aos **interesses pessoais** dos que a integram.

---

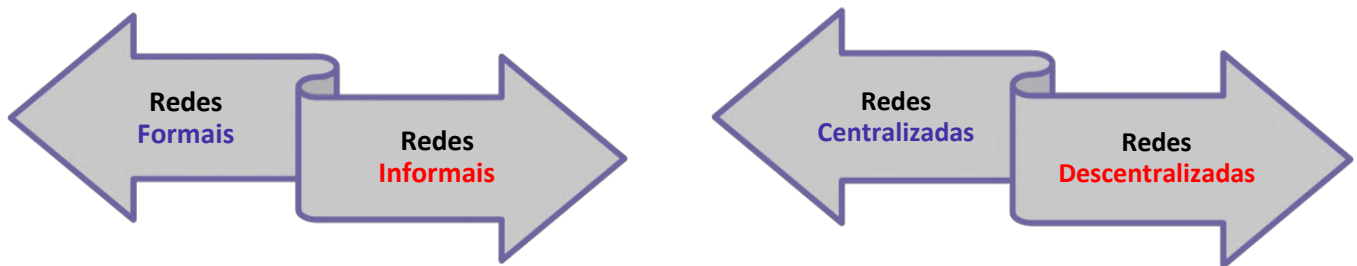
<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

**Redes centralizadas:** são as redes de comunicação que **são centralizadas no gestor**. Os membros da equipe se comunicam por meio do gestor. **O gestor recebe as informações e toma as decisões.**

De acordo com Chiavenato (2014), **as redes centralizadas são mais adequadas para resolver rapidamente problemas mais simples.**

**Redes descentralizadas:** são as redes que **conferem uma maior liberdade aos membros, para que eles possam se comunicar entre si**. Os membros trocam informações e discutem sobre as situações, para entrar em **consenso** sobre as decisões que devem ser tomadas.

Por conta disso, as redes descentralizadas **tendem a ser mais lentas para resolver problemas simples. Contudo, são mais rápidas para resolver problemas complexos**, tendo em vista que há várias pessoas “pensando” sobre o problema.



De acordo com Chiavenato, existem **02 tipos principais de redes informais** de comunicação<sup>15</sup>:

**Passeando pela organização:** Esse tipo de rede é **utilizada pelos gestores da organização** (especialmente da cúpula). **Consiste em conversar com os funcionários enquanto andam** (passeiam) **pelos setores da organização**. Essa técnica permite ao administrador descrever valores e ideias aos funcionários e, em contrapartida, apreender como os funcionários pensam.

**Cachos de Uva:** a comunicação **flui de pessoa a pessoa, interligando funcionários em todas as direções e em todos os níveis organizacionais**. Esse tipo de rede de comunicação **tende a ser mais ativo em situações de mudança, ansiedade e crises**.

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.420-421

Por sua vez, os principais **tipos de redes formais** de comunicação são os seguintes:

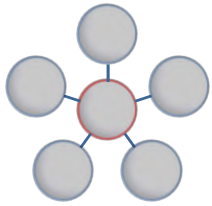


Rede tipo **Cadeia**: A rede de comunicação do tipo cadeia **segue rigidamente a cadeia formal de comando (hierarquia)** da organização. **O indivíduo se comunica apenas com a pessoa que o antecede ou que o precede na hierarquia.** Por exemplo: O gerente se comunica apenas com o diretor (pessoa que está logo acima dele na hierarquia), e com o supervisor (pessoa que está logo abaixo dele na hierarquia).

Esse tipo de comunicação **tem alta precisão** (uma vez que é realizada diretamente) e **possui velocidade moderada** (tendo em vista que a comunicação precisa seguir toda a cadeia hierarquia de comando).

Neste tipo de comunicação, **a probabilidade de “surgir” (“emergir”) um novo líder é moderada, e a satisfação dos membros também é moderada.**

É uma rede **centralizada**.

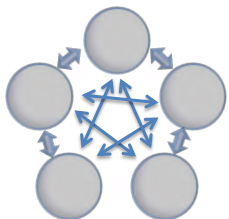


Rede tipo **Roda**: Trata-se de uma rede na qual **o líder atua como um “condutor central” de toda a comunicação** do grupo. Toda a rede de comunicação é **estruturada em torno de uma só pessoa** (do líder).

Esse tipo de comunicação **tem alta precisão** (uma vez que é realizada diretamente) e **possui alta velocidade.**

Neste tipo de comunicação, **a probabilidade de “surgir” (“emergir”) um novo líder é alta** (visto que sempre será necessário existir a figura de “líder” para conduzir a comunicação), e a **satisfação dos membros é baixa.**

É uma rede bastante **centralizada**.

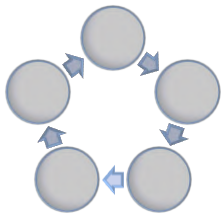


Rede tipo **Todos os Canais**: Trata-se de uma rede na qual **todos os indivíduos se comunicam entre si.** Ou seja, todos os indivíduos têm liberdade para se comunicarem **“uns com os outros”**, em qualquer direção.

Esse tipo de comunicação **tem precisão moderada** (uma vez que todos conversam com todos, o que pode causar distorções na comunicação) e **possui alta velocidade.**

Neste tipo de comunicação, **a probabilidade de “surgir” (“emergir”) um novo líder é nula** (afinal, não há figura de “líder” ou de “cadeia de comando” a ser seguida), e a **satisfação dos membros é alta.**

É uma rede **descentralizada**.

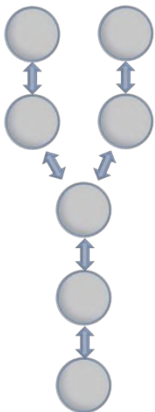


Rede tipo **Círculo**: Trata-se de uma rede na qual **os indivíduos se comunicam lateralmente com outros indivíduos**. A comunicação flui de uma pessoa para outra, até retornar como “feedback” para o emissor da mensagem. A comunicação forma uma espécie de “círculo” ao percorrer pela organização. (Pense na brincadeira do “telefone sem fio”).

Esse tipo de comunicação **tem baixa precisão** (uma vez que, ao repassar as informações, de uma pessoa para outra, há grande chance de ocorrerem distorções na mensagem) e **possui alta velocidade**.

Neste tipo de comunicação, **a probabilidade de “surgir” (“emergir”) um novo líder é nula** (afinal, não há figura de “líder” ou de “cadeia de comando” a ser seguida), e **a satisfação dos membros é moderada**.

É uma rede **descentralizada**.



Rede **tipo Y**: Trata-se de uma rede na qual a **comunicação percorre os diversos níveis organizacionais em dois sentidos**. Nesse tipo de comunicação não existe possibilidades de comunicação horizontal.

Esse tipo de comunicação **tem precisão moderada e possui velocidade moderada**.

Neste tipo de comunicação, **a probabilidade de “surgir” (“emergir”) um novo líder é moderada, e a satisfação dos membros também é moderada**.

É uma rede **centralizada**.



**(FGV – COMPEGA – Analista de Gestão - 2018)**

A comunicação organizacional se utiliza de redes para disseminar informações, podendo variar entre modelos formais e informais. Relacione as características relativas às redes de comunicação formais, listadas a seguir, às suas classificações.

1 É estruturada de acordo com a hierarquia da organização.

2 As informações perdem qualidade ao serem retransmitidas.

3 A comunicação é centralizada em torno de uma pessoa.

( ) Tipo cadeia

( ) Tipo Círculo

( ) Tipo Roda

Assinale a opção que apresenta a relação correta, segundo a ordem apresentada.

a) 1 – 2 – 3.

b) 1 – 3 – 2.

c) 2 – 3 – 1.

d) 2 – 1 – 3.

e) 3 – 2 – 1.

#### Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas:

(1) Tipo **Cadeia** = É estruturada de acordo com a **hierarquia** da organização.

Esse tipo de rede de comunicação segue rigidamente a **cadeia formal de comando**.

(2) Tipo **Círculo** = As informações **perdem qualidade** ao serem retransmitidas.

Trata-se de uma rede na qual os indivíduos se comunicam lateralmente com outros indivíduos. A comunicação flui de uma pessoa para outra, até retornar como “feedback” para o emissor da mensagem.

Esse tipo de comunicação tem **baixa precisão/qualidade** (uma vez que, ao repassar as informações, de uma pessoa para outra, há grande chance de ocorrerem distorções na mensagem).

(3) Tipo Roda = A comunicação é centralizada em torno de uma pessoa.

Na comunicação do tipo roda, toda a rede de comunicação é estruturada em **torno de uma só pessoa** (do líder).

**O gabarito é a letra A.**

---

**(IBEG – Prefeitura de Mendes-RJ – Advogado – 2016 - ADAPTADA)**

O sistema formal não é o único sistema de comunicação dentro de um grupo ou organização. Existem também, a rede de rumores. Mesmo sendo informal é importante fonte de informação. Uma pesquisa recente revelou que 75% dos funcionários sabem primeiro das notícias através da rede de rumores.

Com relação a rede de rumores, pode-se afirmar que:

I - A rede de rumores não é controlada pela direção da empresa.

II – É tida pela maioria dos funcionários como a mais confiável e fidedigna do que a comunicação formal.

III – É largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

a) As alternativas II e III estão corretas, apenas.

b) As alternativas I, II e III estão corretas.

c) As alternativas I e II estão corretas, apenas.

d) A alternativa I está correta, apenas.

e) As alternativas I e III estão corretas, apenas.

**Comentários:**

Segundo Robbins, a rede de rumores tem três características principais<sup>16</sup>:

-**não é controlada** pela direção da empresa.

-é tida pela maioria dos funcionários como **mais confiável e fidedigna** do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização.

- é amplamente utilizada para servir aos **interesses pessoais** dos que a integram.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra B.**

---

---

<sup>16</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

## 10 – Comunicação Organizacional Integrada (Classificações da Comunicação)

Dentro das organizações existem diversos tipos de comunicação. De acordo com Kunsch (2003), a **comunicação organizacional** é composta por 04 tipos de comunicação: Comunicação **Institucional**, Comunicação **Administrativa**, Comunicação **Interna** e Comunicação **Mercadológica**.

Em outras palavras, a **integração** desses 04 tipos de comunicação forma a “**comunicação organizacional integrada**”.

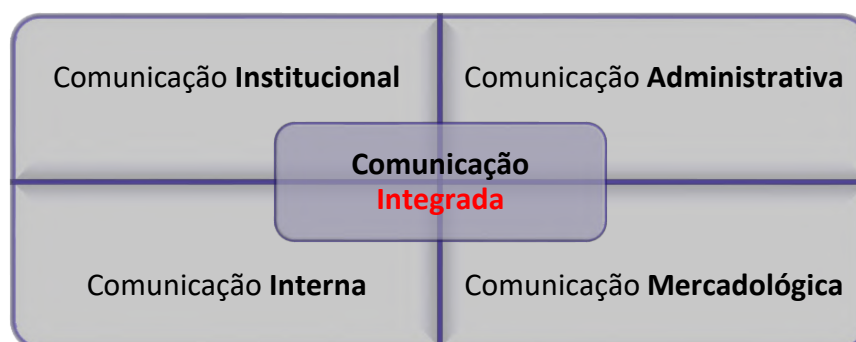
Vejamos cada um desses tipos:

**Comunicação Institucional:** Busca melhorar a imagem da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores. Ela é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização.

**Comunicação Administrativa:** É o processo responsável por transmitir os dados do âmbito administrativo de uma organização para todos os setores nos quais esses dados se mostram pertinentes. Esse é o conceito que vincula todas as funções administrativas, com o objetivo de organizar o fluxo de informações das ações de planejar, organizar, dirigir e controlar.

**Comunicação Interna:** Busca viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. É uma forma de compatibilizar os interesses de gestores e colaboradores por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Está vinculada à difusão da visão, da missão e dos valores da organização.

**Comunicação Mercadológica:** Objetiva vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da organização. Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo.





---

**(UFG – SANEAGO-GO – Administrador - 2018)**

O princípio de comunicação organizacional integrada pressupõe convergência sinérgica em ramos da comunicação, como:

- a) comunicação administrativa e comunicação pessoal.
- b) comunicação institucional e comunicação mercadológica.
- c) comunicação interna e comunicação internacional.
- d) comunicação empresarial e comunicação técnica.

**Comentários:**

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada é composta por 04 tipos de comunicação: Comunicação **Institucional**, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação **Mercadológica**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(FGV – FIOCRUZ – Assessor)**

de comunicação integrada, elaborado por Margarida Kunsch, trata das formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com os diferentes públicos de seu interesse e também com a sociedade em geral. Isso implica na convergência de diversas áreas, como:

- a) comunicação corporativa, comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação institucional.
- b) comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação administrativa.
- c) comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação empresarial e comunicação institucional.
- d) comunicação corporativa, comunicação mercadológica, comunicação empresarial e comunicação institucional.



e) comunicação administrativa, comunicação organizacional, comunicação institucional e comunicação corporativa.

#### Comentários:

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada é composta por 04 tipos de comunicação: Comunicação **Institucional**, Comunicação **Administrativa**, Comunicação **Interna** e Comunicação **Mercadológica**.

O gabarito é a letra B.

---

## 11 – Endomarketing

O **endomarketing** consiste em uma espécie de “marketing interno” direcionado aos próprios **funcionários** da organização. Ele é realizado através da **comunicação interna**.

O endomarketing tem por **objetivo manter os funcionários informados** sobre as políticas, filosofias, cultura, valores, produtos, serviços e objetivos da organização.

Através do endomarketing, a organização também **busca integrar os funcionários**, por meio de programas amplos e abrangentes, bem como ajudá-los em suas necessidades, com o **objetivo de que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer à organização**.

Ele **funciona como um mecanismo facilitador** para a **integração** dos colaboradores, dos propósitos organizacionais, dos objetivos e metas, no **intuito de disseminar a identidade organizacional**<sup>17</sup>.

Para Bekin (2004), a **comunicação interna** é a **espinha dorsal** do Endomarketing. A **comunicação interna** é o **principal meio utilizado para fortalecer o relacionamento** entre a organização e os **colaboradores**. É através da comunicação que cada pessoa tem acesso às informações sobre: objetivos; estratégias; valores; novos produtos; campanhas de Marketing; feedback sobre seu desempenho; a forma de expor suas necessidades, ideias, expectativas e críticas.

---

<sup>17</sup> KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.182



---

**(UFF – UFF – Administrador)**

No contexto das práticas de Recursos Humanos, de acordo com Bekin, a atividade que é considerada a espinha dorsal do endomarketing denomina-se:

- a) treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- b) motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- c) recrutamento e seleção;
- d) comunicação interna;
- e) pesquisa de mercado de clientes internos.

**Comentários:**

Para Bekin (2004), a **comunicação interna** é a espinha dorsal do Endomarketing.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(VUNESP – SPTRANS – Analista)**

O termo endomarketing de Bekin está melhor relacionado às atividades de

- a) QVT.
- b) marketing interno.
- c) relações públicas com governos.
- c) marketing voltadas às causas sociais.
- e) promoção de vendas.

**Comentários:**

O endomarketing consiste em uma espécie de “**marketing interno**” direcionado aos próprios funcionários da organização.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 12 – Comunicação Pública

De acordo com Matos<sup>18</sup>, “o conceito de **comunicação pública** tem sido invocado como sinônimo de **comunicação governamental**, referindo-se a normas, princípios e rotinas a comunicação social do governo, **explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas externas do serviço público**”. Segundo a autora, “a comunicação pública **deve ser pensada como um processo político de interação no qual prevalecem a expressão, a interpretação e o diálogo**”.

A autora destaca, ainda, que a comunicação pública é um conceito complexo, e **abrange** os seguintes tipos de comunicação:

**Comunicação estatal;**

**Comunicação da sociedade civil organizada** que atua na esfera pública em defesa da coletividade;

**Comunicação institucional dos órgãos públicos**, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e

**Comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.



Por fim, é importante ressaltar que, quando os Órgãos Públicos utilizam a comunicação institucional para **promoção da imagem, dos serviços** e das **realizações** do governo, devem observar com rigor a previsão contida no §1º do art. 37 da Constituição Federal de 1988:

*Art. 37, §1º, CF/88: a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não*

---

<sup>18</sup> MATOS, Heloiza. *Comunicação Pública: Interlocuções, Interlocutores e Perspectivas*. ECA-USP, São Paulo: 2012. pp. 17-18

*podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.*

Trata-se de uma das acepções do **princípio da impessoalidade**, o qual **veda a promoção pessoal**. Ou seja, o agente público não poderá se valer dos programas, serviços e realizações da Administração Pública para promoção pessoal.



---

**(UFMG – UFMG – Jornalista – 2018 - ADAPTADA)**

A comunicação política, comunicação estatal e comunicação da sociedade civil, que atuam na esfera pública em defesa da coletividade, não podem ser entendidas como comunicação pública, por ser tal comunicação tida como sinônimo de comunicação governamental.

**Comentários:**

Nada disso! Conforme vimos, a comunicação pública é um conceito complexo, e **abrange** os seguintes tipos de comunicação:

**Comunicação estatal;**

**Comunicação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade;**

Comunicação institucional dos órgãos públicos, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e

**Comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

**Gabarito: errada.**

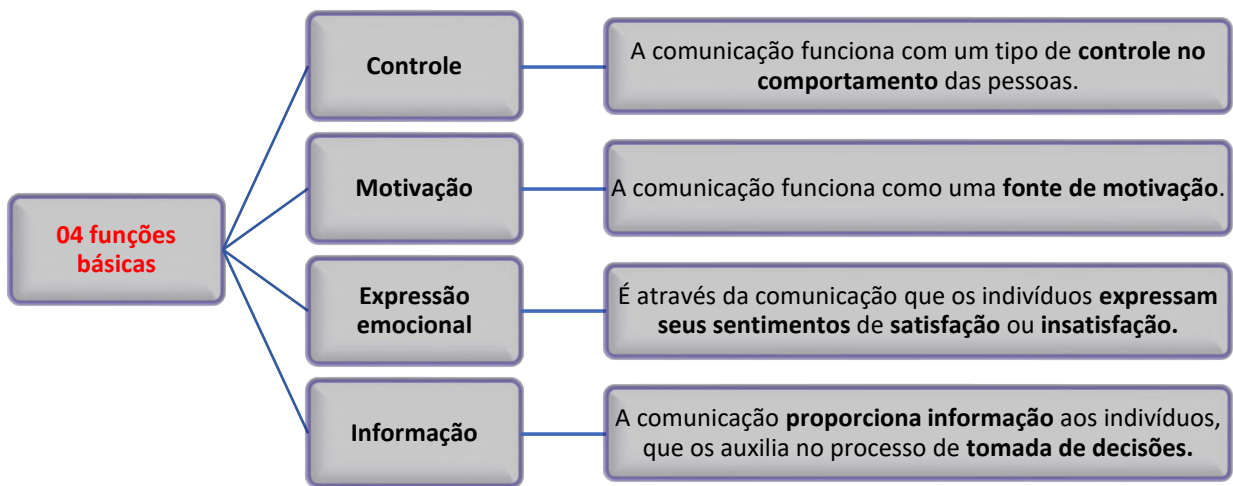
---

# RESUMO ESTRATÉGICO

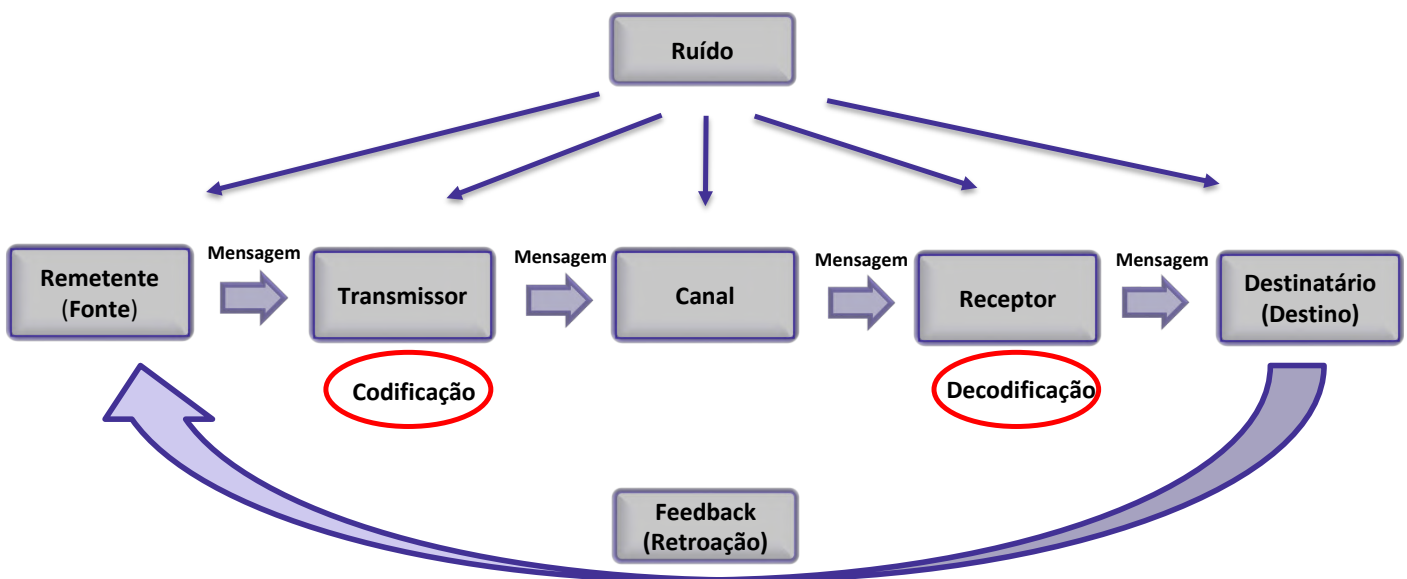
## Comunicação

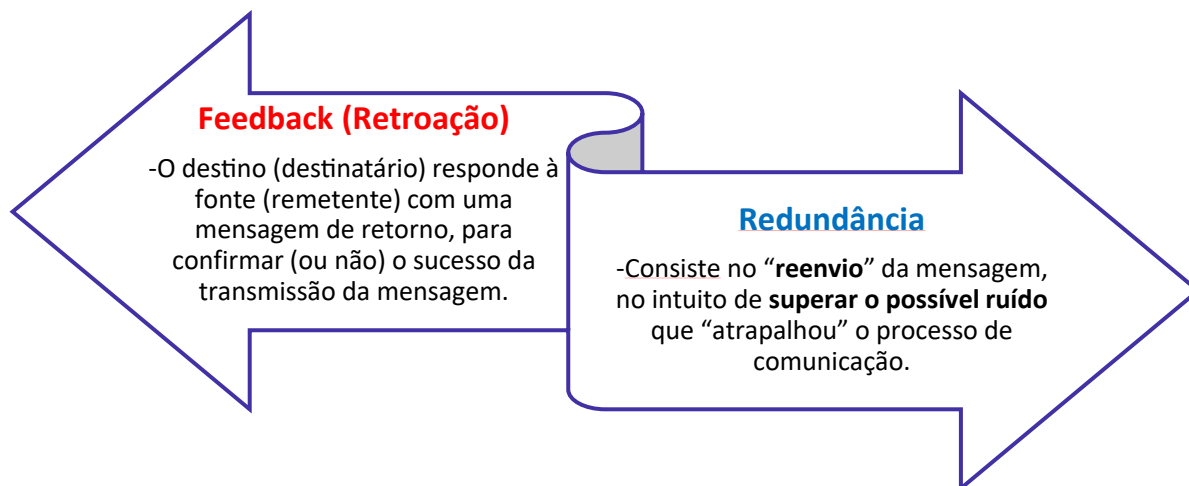
A comunicação consiste na **transmissão** de uma **informação** (pelo remetente/emissor) e a consequente **compreensão** do **significado** dessa informação (pelo destinatário/receptor).

## Funções da Comunicação

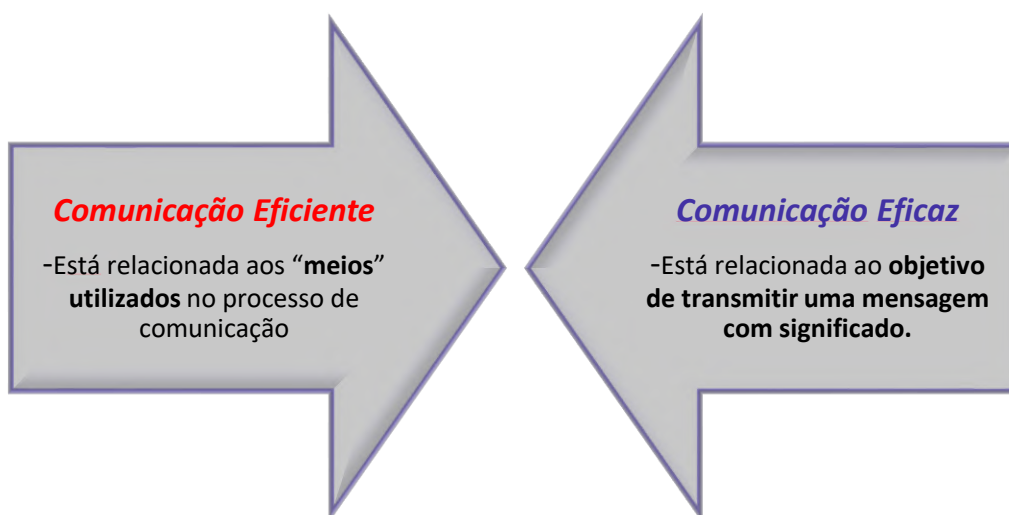


## Processo de Comunicação



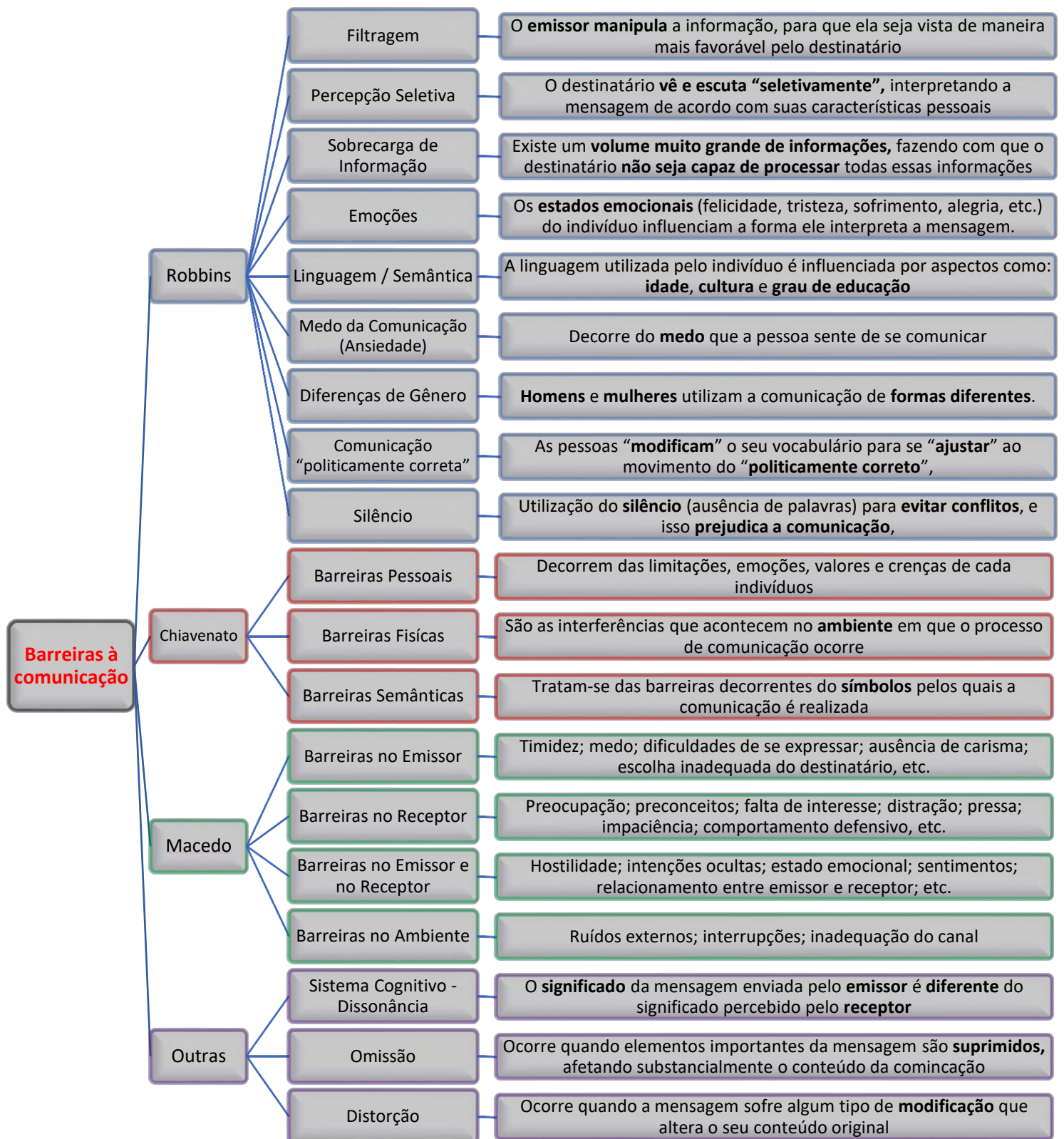


### Comunicação Eficiente e Comunicação Eficaz



Comunicação <b>Eficiente</b>	Comunicação <b>Eficaz</b>
O emissor fala bem.	A mensagem é clara, objetiva e unívoca.
O transmissor funciona bem.	O significado é consoante e consistente.
O canal não tem ruído.	O destinatário compreende a mensagem.
O canal é o meio mais apropriado.	A comunicação é totalmente completada.
O receptor funciona bem.	A mensagem torna-se comum a ambas as partes.
O destinatário ouve bem.	O destinatário fornece retroação (feedback) ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem.
Não há ruídos ou interferências internas ou externas.	O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário.
O relacionamento entre emissor e destinatário é bom.	A mensagem transmitida produz alguma consequência.

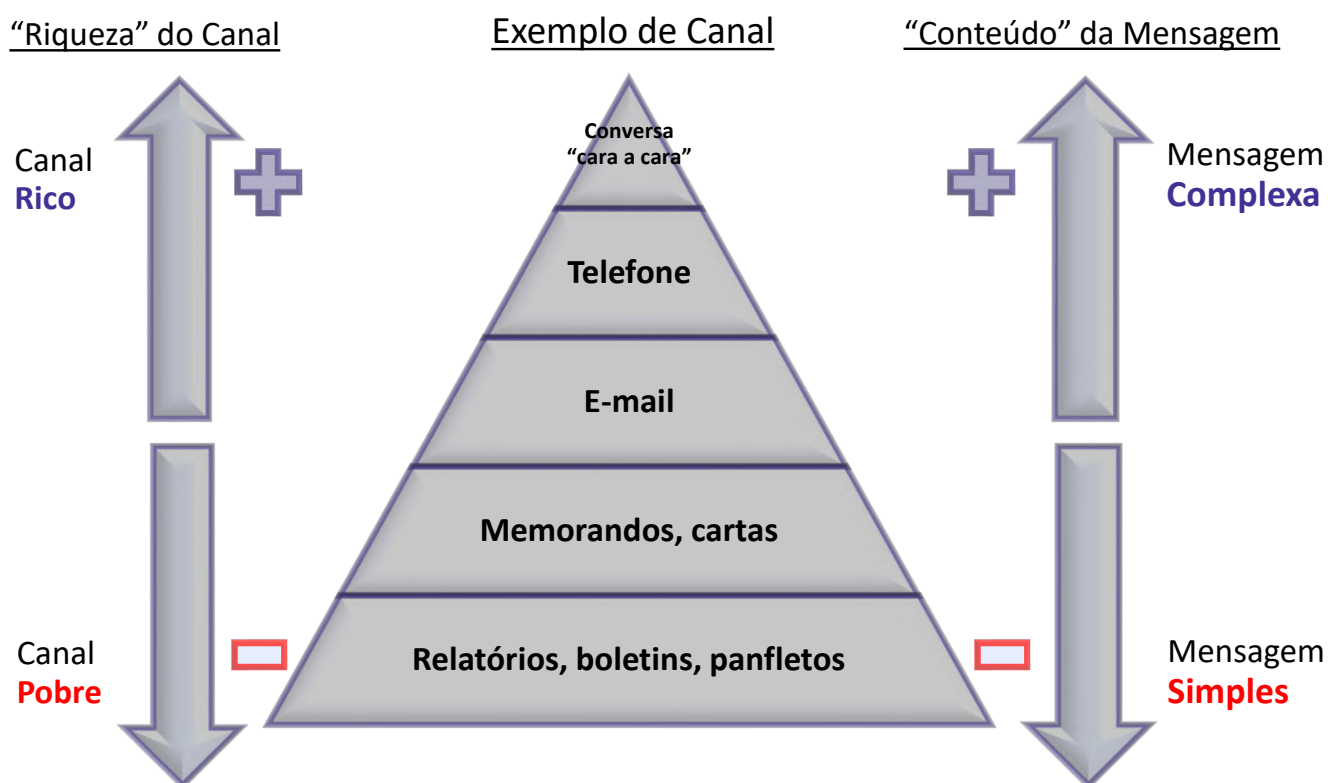
## Barreiras à Comunicação



## Meios de Comunicação (Canais de Comunicação)

**Canais Ricos:** Conseguem transmitir um **maior número de “sinais” de informação**. Em outras palavras, são canais que fornecem **“múltiplos sinais de informação”**.

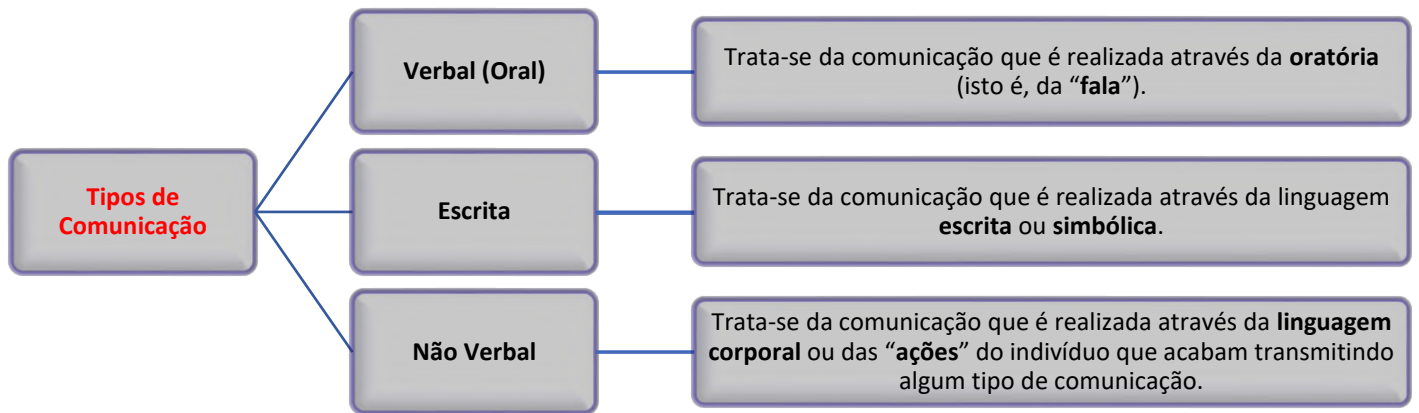
**Canais Pobres:** Tratam-se de canais que transmitem um **menor número de “sinais” de informação**. Contudo, são canais que demandam menos “tempo” e que são capazes de atingir um **maior número de receptores**.



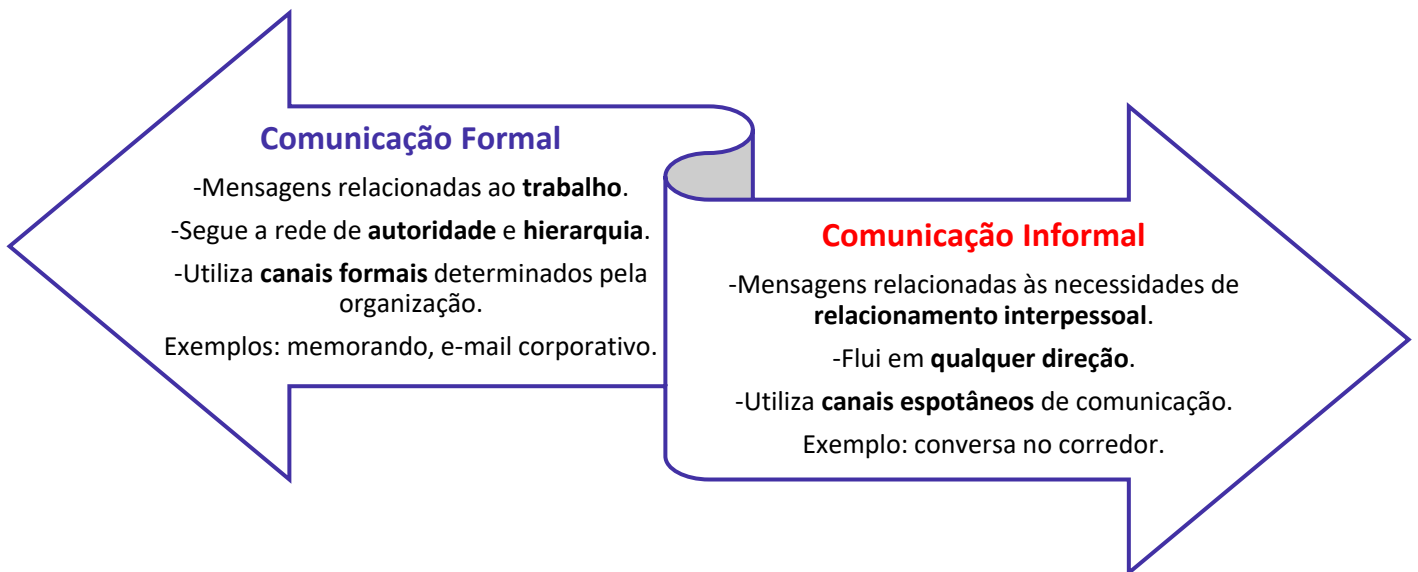
Vantagens dos Canais <b>Pobres</b>	Vantagens dos Canais <b>Ricos</b>
Gasta “menos tempo”.	Permite captar um maior número de sinais de informação.
Atinge um maior número de pessoas.	É mais “pessoal”.
Pode ser planejada com antecedência.	Permite um “feedback instantâneo”.
A mensagem fica registrada.	É uma “via de mão dupla”.
A mensagem pode ser armazenada.	É possível obter uma resposta rápida do receptor.
Pode ser replicada e redistribuída com facilidade	Possibilita uma melhor discussão, compreensão e percepção das informações que estão sendo transmitidas.
São mais rápidos e mais fáceis.	Diminuem a ambiguidade (a “dupla interpretação”).
Indicados para comunicações rotineiras.	Indicados para comunicações importantes, complexas, e ambíguas.



## Tipos de Comunicação



## Métodos de Comunicação

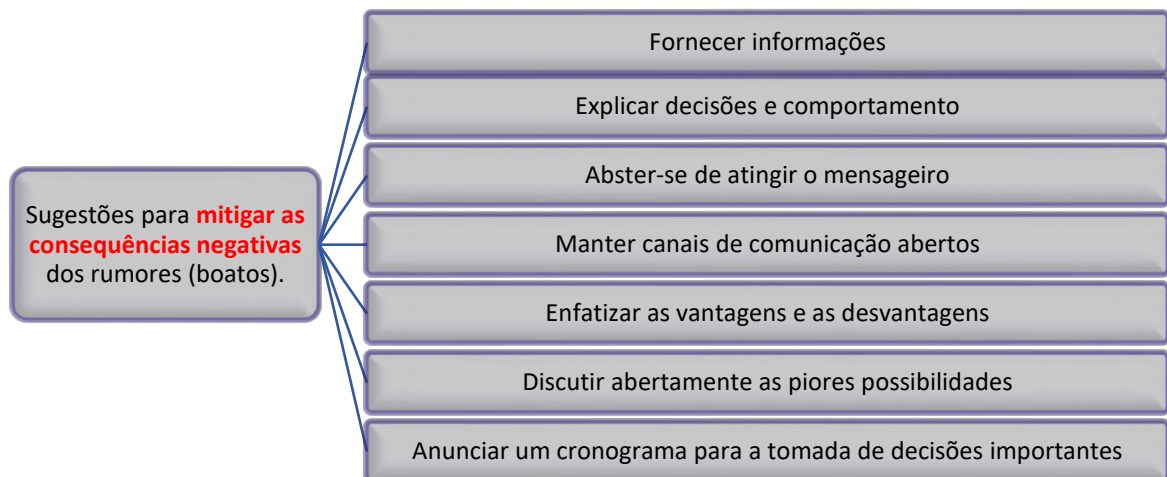
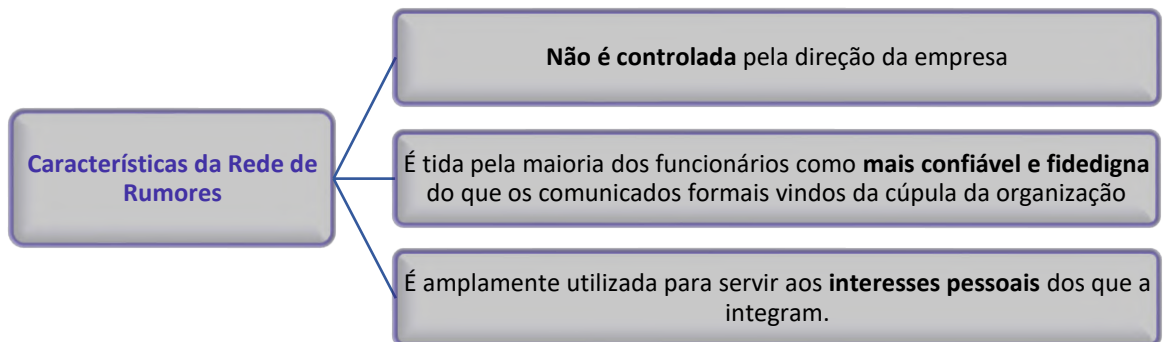


## Boatos (Redes de Rumores)

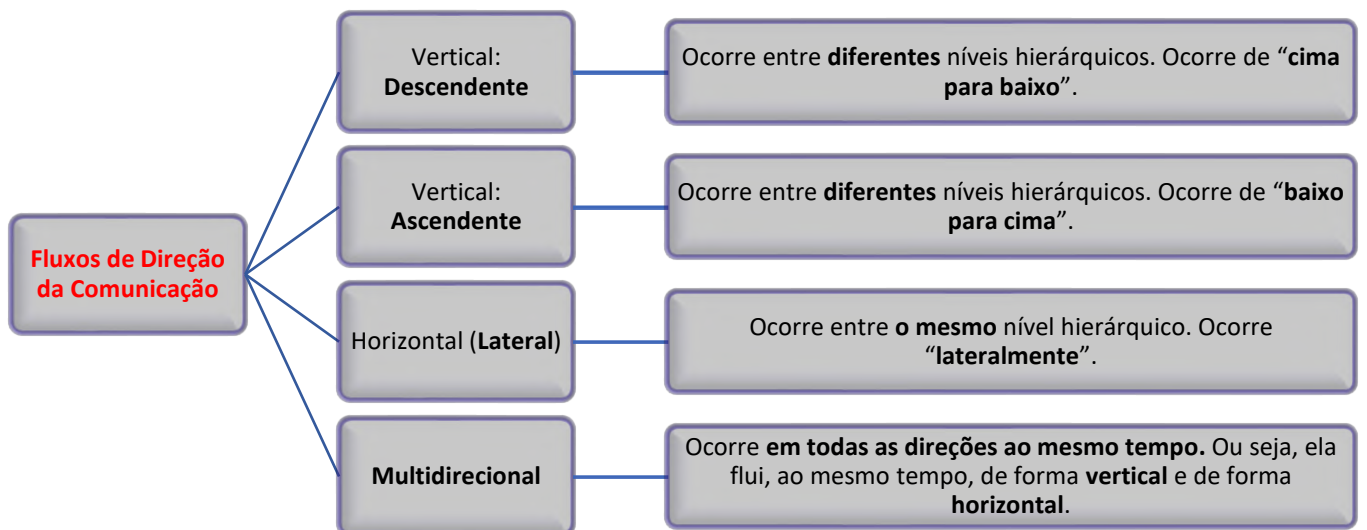
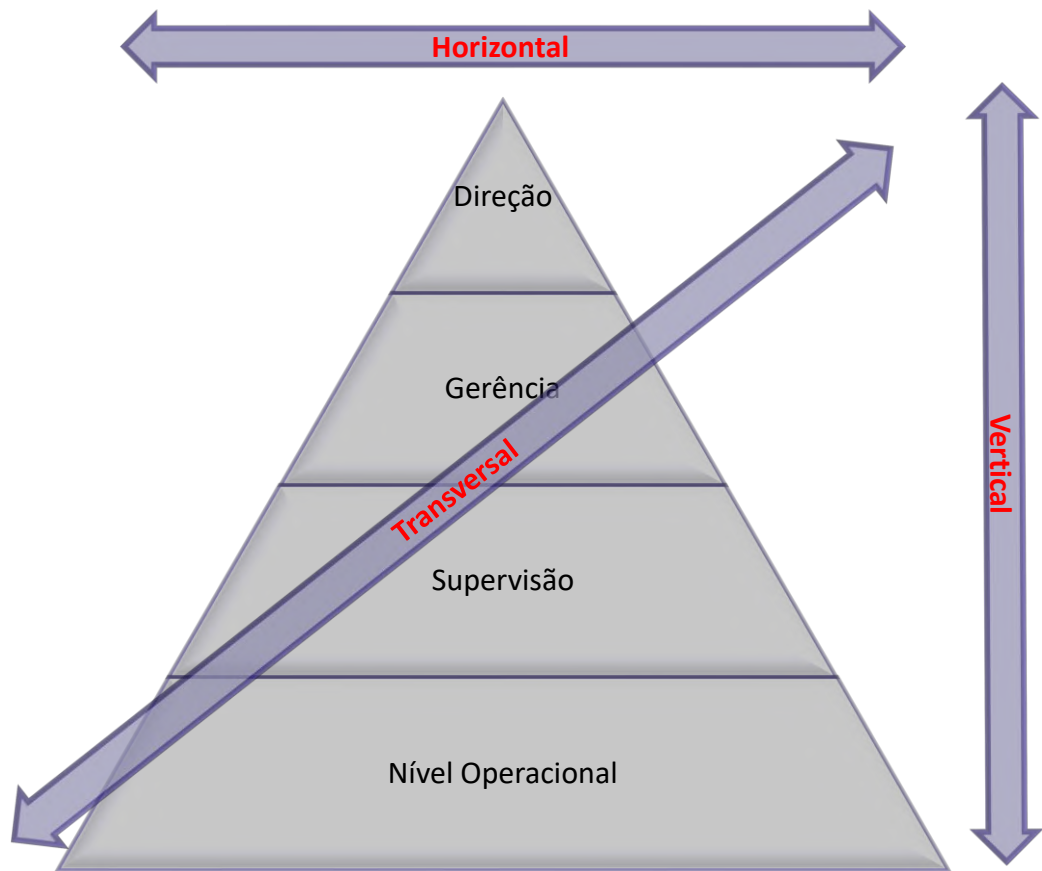
Da **comunicação informal** podem surgir os famosos “**boatos**” (“**rumores**”).

Os boatos surgem como uma forma de reação a **situações importantes** para o indivíduo, as quais, devido à **ambiguidade** da informação, causam **incertezas** e **ansiedade**.


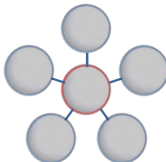
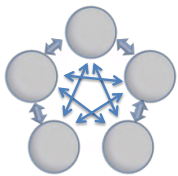
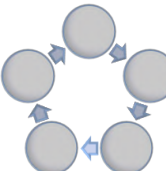
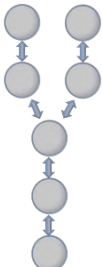
Robbins destaca que o **sistema informal** dentro de uma organização é chamado de **rede de rumores**.



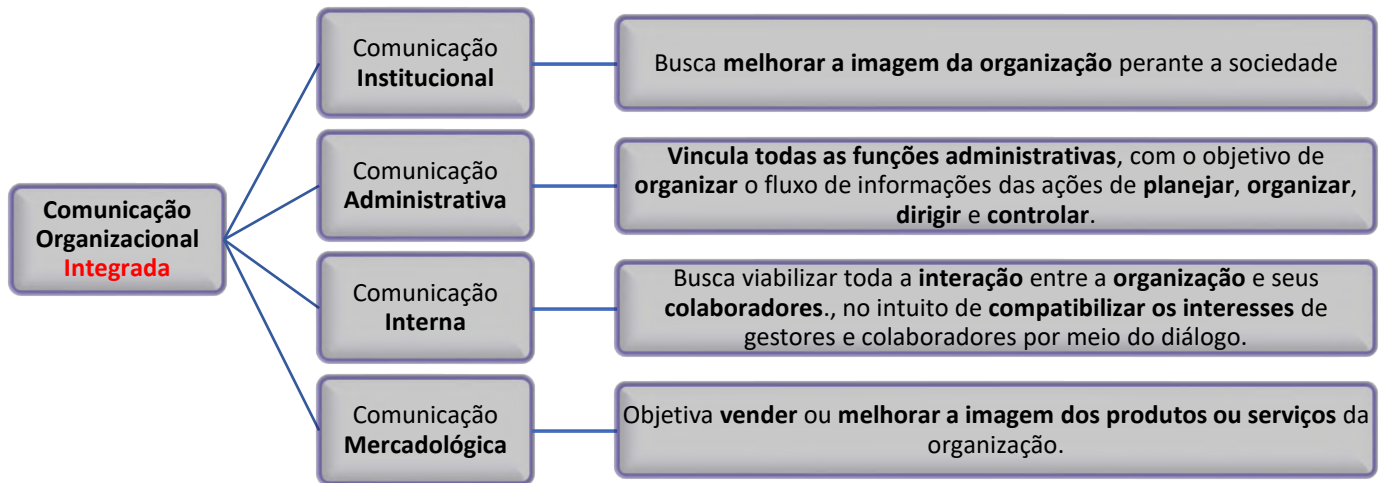
## Fluxos de Direção da Comunicação



## Redes de Comunicação

Tipo de Rede	Característica Principal	Precisão	Velocidade	Chance de emergir um novo líder	Satisfação dos membros	Centralizada / Descentralizada
 <b>Cadeia</b>	Segue rigidamente a cadeia formal de comando (hierarquia).	Alta	Moderada	Moderada	Moderada	Centralizada
 <b>Roda</b>	O líder atua como um "condutor central" de toda a comunicação do grupo.	Alta	Alta	Alta	Baixa	Bastante Centralizada
 <b>Todos os Canais</b>	Todos os indivíduos se comunicam entre si.	Moderada	Alta	Nula	Alta	Descentralizada
 <b>Círculo</b>	Os indivíduos se comunicam lateralmente com outros indivíduos	Baixa	Alta	Nula	Moderada	Descentralizada
 <b>Tipo Y</b>	A comunicação percorre os diversos níveis nos dois sentidos.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Centralizada

## Comunicação Organizacional Integrada



## Endomarketing

O **endomarketing** consiste em uma espécie de “**marketing interno**” direcionado aos próprios **funcionários** da organização. Ele é realizado através da **comunicação interna**.

Para Bekin (2004), a **comunicação interna** é a **espinha dorsal** do **Endomarketing**.

## Comunicação Pública

