

# 11

## Comunicação

*Falar sem parar não significa necessariamente se comunicar.*  
*Joel, personagem de Jim Carrey, no filme Brilho eterno de uma mente sem lembranças*

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Identificar as principais funções da comunicação.
- 2 Descrever o processo de comunicação e distinguir entre comunicação formal e informal.
- 3 Comparar comunicação descendente, ascendente e lateral.
- 4 Comparar comunicação oral, escrita e não verbal.
- 5 Comparar redes de comunicação formal e rede de rumores.
- 6 Analisar as vantagens e os desafios da comunicação eletrônica.
- 7 Mostrar como a riqueza do canal fundamenta a escolha do canal de comunicação.
- 8 Identificar as barreiras comuns à comunicação eficaz.
- 9 Descrever como superar os problemas potenciais na comunicação intercultural.

### EXTRA! EXTRA! OS 'REPÓRTERES' DO CARREFOUR MELHORAM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Imagine o trabalho necessário para garantir que todos os funcionários de um supermercado comuniquem-se de maneira eficiente, dando opiniões e expressando suas ideias. Pense agora em uma grande organização com 170 lojas espalhadas por 14 estados do Brasil e composta de 62 mil funcionários. Deve ser um desafio 'um pouquinho' maior, certo? Muitos, inclusive, podem pensar que essa é uma tarefa impossível. Esse, porém, não foi o pensamento dos gestores de comunicação interna e recursos humanos da rede varejista Carrefour que, em 2005, aprimoraram consideravelmente a troca de informações e a disseminação de ideias entre os funcionários da empresa.

Para melhorar a eficiência do processo de comunicação, naquele ano, o Carrefour lançou o projeto "A comunicação em pessoa — rede de repórteres locais". Esse programa tinha por objetivo disseminar informações sobre as operações das lojas do grupo, a estratégia da empresa e os resultados alcançados, além de proporcionar um espaço para os



Reprodução de [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br)

fun  
dep  
dos  
de

gru  
fun  
tral  
trei

con  
da  
sáv  
con  
rios  
pró

em  
efic  
os  
De  
val

exp  
bé  
ant

Comu  
Trans  
comp  
signif

funcionários exporem opiniões e trocaram ideias sobre as tarefas realizadas. Para torná-lo possível, gestores dos dois departamentos reuniram-se e avaliaram a melhor maneira para realizá-lo. Diversos fatores precisavam ser considerados, desde a melhoria do processo de comunicação e os custos envolvidos (não era viável contratar estrelas e equipes de televisão), até a satisfação dos trabalhadores com o programa.

Diante disso, a equipe do projeto teve uma ideia considerada excelente pelo pessoal das lojas e executivos do grupo: se o programa visa à melhoria da comunicação na empresa, então por que não ser realizado pelos próprios funcionários? Com base nisso, foram divulgadas oportunidades para que estoquistas, caixas, atendentes e outros trabalhadores atuassem como 'repórteres Carrefour'. O trabalho seria voluntário e os selecionados passariam por um treinamento antes de começar a produzir as matérias.

Após o recrutamento, o diretor de cada loja selecionou as pessoas que considerou mais aptas a dinamizarem a comunicação dentro das unidades do Carrefour e entre elas. O trabalho consistiria na produção de matérias dentro da loja onde os repórteres trabalhavam e no envio do material para outras unidades. Além disso, eles seriam responsáveis por difundir as notícias, realizando a divulgação dos diversos meios de comunicação existentes na empresa, como a revista, o mural e a Intranet. Outro canal muito importante para aprimorar a comunicação entre os funcionários foi a TV Carrefour. Criada em 2004, a cada 45 dias ela mostrava um programa de 16 minutos produzido pelos próprios trabalhadores, exibido um pouco antes da abertura das lojas.

Segundo Antonio Marques Uchoa, diretor do Instituto Carrefour, que engloba a área de comunicação interna da empresa, os repórteres das lojas "são nossos olhos e nossos braços nas unidades para tornar a comunicação mais eficiente e deixá-la mais disponível para todos os colaboradores". Graças ao projeto, a troca de informações entre os funcionários melhorou consideravelmente, com a redução de ruídos e a maior participação dos trabalhadores. De acordo com o executivo, com o programa a rede tem "maior facilidade para divulgar a estratégia, a cultura e os valores da companhia". Além disso, boas práticas puderam ser trocadas entre funcionários da rede.

Isso, entretanto, não foi tudo. A Rede de Repórteres Locais tornou-se uma ferramenta para que os trabalhadores expressassem suas opiniões e fossem ouvidos por executivos do Carrefour. Nas palavras do diretor, o projeto "também serviu para que pudéssemos ouvir os colaboradores de todas as unidades". Apenas o típico "Extra! Extra!" das antigas chamadas dos jornais precisa ser evitado: propaganda da concorrência já é demais.<sup>1</sup>

O exemplo mostrado ilustra as consequências que a comunicação pode ter em uma organização. Neste capítulo, analisaremos o poder da comunicação e as formas de torná-la mais eficaz.

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho.<sup>2</sup> Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando — escrevendo, lendo, falando, escutando —, parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. Ter uma boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira. Estudos feitos com analistas de recrutamento e seleção revelaram que quase sempre as habilidades de comunicação encontram-se entre as mais importantes características de um candidato ideal.<sup>3</sup>

Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas por meio dela as informações e ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a **comunicação** precisa incluir a *transferência e a compreensão do significado*.

Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, se existisse, ocorreria quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor. Embora um tanto elementar na teoria, a comunicação perfeita nunca é obtida na prática por razões que examinaremos ao longo deste capítulo.

Antes disso, precisamos rever sucintamente as funções que a comunicação desempenha e descrever seu processo.

omunicar.  
erno de uma  
lembranças

quem-se de  
ão com 170  
pouquinho'



Rodrigo Marcondes/Folhapress

comunicação  
transferência e  
compreensão de  
significado.

## Funções da comunicação

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.<sup>4</sup>

A comunicação age no *controle* do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados de que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiro a seu superior imediato, seguir suas instruções de trabalho ou, ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle. Mas a comunicação informal também controla o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza um membro que está produzindo demais (e, assim, faz que o resto do grupo seja mal avaliado), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

A comunicação também facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. Vimos esses conceitos em nossa revisão sobre as teorias do estabelecimento de objetivos, no Capítulo 7. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e a recompensa pelo comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. A comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sua satisfação. A comunicação, portanto, possibilita a *expressão emocional* de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais.

A função final da comunicação é facilitar a tomada de decisões. Ela proporciona as *informações* de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Nenhuma dessas quatro funções é mais importante que as demais. Para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los a se esforçar, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisões. Praticamente todas as interações de comunicação que ocorrem dentro de um grupo ou de uma organização exercem uma ou mais dessas quatro funções.

## o processo de comunicação

Antes que a comunicação se realize, ela necessita de um propósito, de uma mensagem a ser transmitida entre um emissor e um receptor. O emissor codifica a mensagem

A comunicação exerce uma função fundamental no processo de decisão do estilista Carlos Miele, dono da rede de lojas de roupas M.Officer. Segundo Miele, é graças a ela que ele consegue reunir as mais diversas informações antes de escolher entre as alternativas que lhe são oferecidas. "Sempre procuro ouvir o que pessoas que considero geniais têm a dizer sobre meu negócio.

Quem não divide o dia a dia comigo sempre vê as coisas de outra perspectiva", conta ele. Segundo Miele, uma das decisões mais importantes de sua carreira, a internacionalização de sua rede varejista, ocorreu graças a uma conversa com João Alves de Queiroz Filho, controlador da Hypermarcas.<sup>5</sup>



**Processo de comunicação**  
Os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado.

**Canais formais**  
Canais de comunicação estabelecidos pela organização que transmitem mensagens referentes às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros.

**Canais informais**  
Canais de comunicação criados espontaneamente que surgem como resposta às escolhas individuais.

(convertendo-a em um formato simbólico) e a transmite por um meio (canal) até o receptor, que a traduz (decodifica). O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.<sup>6</sup>

A Figura 11.1 mostra o **processo de comunicação**. As partes principais desse modelo são: (1) o emissor, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor, (7) o ruído e (8) o *feedback*.

O *emissor* inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A *mensagem* é o produto físico *codificado* pelo emissor. Quando falamos, a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. Quando gesticulamos, os movimentos de nossos braços e as expressões em nosso rosto são a mensagem. O *canal* é o meio pelo qual a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que determina se vai utilizar um canal formal ou informal.

Os **canais formais** são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. Outras formas de mensagem, como as pessoais ou sociais, seguem os **canais informais**, que são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais.<sup>7</sup> O *receptor* é o sujeito (ou sujeitos) a quem a mensagem se dirige, o qual deve primeiro traduzir seus símbolos de um modo compreensível. Isso é a *decodificação* da mensagem. O *ruído* é composto das barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente e determina se a compreensão foi ou não conseguida.

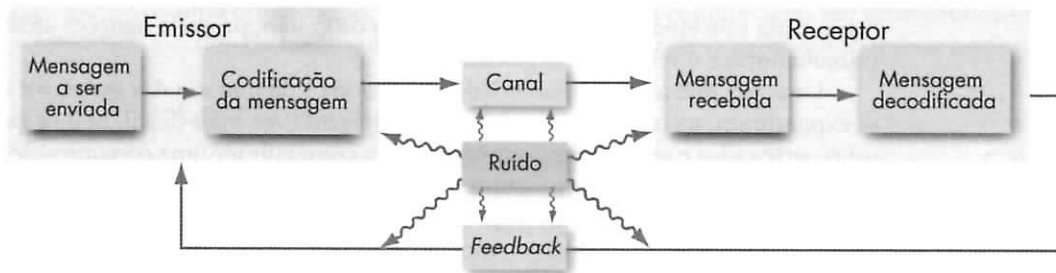
## Direção da comunicação

A comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical, por sua vez, pode ser subdividida em ascendente e descendente.<sup>8</sup>

### Comunicação descendente

A comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é chamada *descendente*. Ela é usada pelos gestores e líderes que se comunicam com os funcionários para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre o desempenho. Mas a comunicação descendente não precisa ser oral nem face a face. Quando a empresa manda uma correspondência para a casa de seus funcionários informando sobre a nova política de licença médica, está usando a comunicação descendente. Um líder de equipe que manda um e-mail para seus membros, lembrando-os de um prazo prestes a ser cumprido, está usando a comunicação descendente.

Figura 11.1 O processo de comunicação



Quando Michel Klein, diretor-executivo das Casas Bahia, discursou aos funcionários durante a abertura da Super Casas Bahia no final de 2009 no Rio de Janeiro, ele utilizou a comunicação descendente para informar os vendedores sobre a fusão entre a empresa e o grupo Pão de Açúcar. Na ocasião, o executivo procurou mostrar que as Casas Bahia absorveriam o Ponto Frio, rede de lojas de eletroeletrônicos do Pão de Açúcar, com o objetivo de motivar seus vendedores, que comemoraram a notícia. Na verdade, porém, o que ocorreu foi uma fusão entre as duas redes de lojas, sendo que o Grupo Pão de Açúcar passaria a ser o controlador das duas redes varejistas.<sup>9</sup>



Ao usar a comunicação descendente, os administradores devem explicar as razões pelas quais uma decisão foi tomada. Um estudo revelou que os funcionários têm duas vezes mais comprometimento com as mudanças quando as razões subjacentes são explicadas por completo. Apesar de isso parecer senso comum, muitos gestores sentem que estão bastante ocupados para explicar as coisas ou que as explicações vão 'revelar os podres' da empresa. As evidências indicam claramente, todavia, que as explicações aumentam o comprometimento dos funcionários e seu apoio às decisões.<sup>10</sup>

Outro problema com a comunicação descendente é sua natureza de mão única: em geral, os gestores informam os funcionários, mas raramente pedem suas opiniões ou conselhos. Um estudo feito em 2006 revelou que quase dois terços dos empregados dizem que seu chefe raramente ou nunca pede conselhos. O autor do estudo observou o seguinte: "as organizações estão sempre se esforçando para obter um maior comprometimento dos funcionários, mas as evidências indicam que elas cometem erros básicos desnecessários. As pessoas precisam ser respeitadas e ouvidas". Empresas como a fabricante de celulares Nokia escutam ativamente as sugestões de seus funcionários, prática que a organização considera bastante importante para a inovação.<sup>11</sup>

Os melhores comunicadores explicam as razões por trás das comunicações descendentes, mas também solicitam a seus subordinados que comuniquem seus anseios e opiniões. Isso nos leva à próxima direção: a comunicação ascendente.

## Comunicação ascendente

A *comunicação ascendente* é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos gestores, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo. A comunicação ascendente mantém os dirigentes informados acerca de como os funcionários se sentem com relação ao trabalho, aos colegas e à organização em geral. Os administradores também contam com esse tipo de comunicação para obter ideias sobre como melhorar as coisas. Como se comprovou em uma pesquisa realizada em uma empresa familiar brasileira atuante no ramo de metalurgia, a comunicação ascendente e não hierarquizada, além de melhorar o modo como cada funcionário participa no processo de gestão, propicia ligações afetivas entre os trabalhadores e a respectiva organização.<sup>12</sup>

Uma vez que as responsabilidades profissionais da maioria dos gestores e supervisores se expandiram, a comunicação ascendente está cada vez mais difícil, pois os gestores estão sobrecarregados e se distraem facilmente. Para conseguir ter uma comunicação ascendente eficaz, o subordinado deve procurar reduzir as distrações (se possível, fazer reuniões em uma sala de conferências, em vez de utilizar a sala de seu superior ou a própria área de trabalho), comunicar-se por meio de tópicos, e não parágrafos (a tarefa é conseguir a atenção do chefe, e não se envolver em discussões detalhistas), apoiar suas opiniões com ações fac-

veis (o que acredita que vai acontecer) e fazer um planejamento de atividades para garantir que usará bem a atenção de seu chefe.<sup>13</sup>

## Comunicação lateral

Quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização, dizemos que isso é uma forma de *comunicação lateral*.

Por que haveria necessidade de comunicação horizontal dentro de um grupo quando a comunicação vertical da organização é eficaz? A comunicação horizontal economiza tempo e facilita a coordenação.

Em alguns casos, essas relações laterais são estabelecidas de maneira formal. Com frequência, elas são criadas informalmente para provocar um curto-circuito na hierarquia vertical e agilizar a ação. Assim, a comunicação lateral pode ser, do ponto de vista dos dirigentes da empresa, uma coisa boa ou ruim. Como a rígida adesão à estrutura vertical formal em toda a comunicação pode impedir a transferência eficaz e precisa de informações, a comunicação lateral que ocorre com o conhecimento e o apoio dos superiores pode ser benéfica. No entanto, ela pode criar conflitos disfuncionais quando os canais formais verticais são violados, quando os membros atropelam ou ultrapassam seus superiores hierárquicos para fazer que as coisas sejam realizadas ou quando os chefes descobrem ações ou decisões que foram executadas sem seu conhecimento.

## Comunicação interpessoal

Vimos, até agora, quais são as funções, o processo e os tipos de comunicação presentes nas organizações. Mas como os membros do grupo trocam mensagens entre si? As pessoas utilizam, essencialmente, a comunicação oral, a escrita e a não verbal.

### Comunicação oral

O principal meio de transmitir mensagens é a comunicação oral. As palestras, os debates formais entre duas pessoas ou em grupo e a rede informal de rumores são algumas formas comuns de comunicação oral.

As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o *feedback*. Podemos emitir uma mensagem verbal e receber uma resposta em um prazo curto. Se o receptor tiver dúvidas sobre a mensagem, o *feedback* permitirá que o emissor corrija seus termos. Tal como foi observado por um profissional: “a comunicação face a face de forma consistente ainda é a melhor maneira de obter informação dos funcionários e para eles”.<sup>14</sup>

A principal desvantagem da comunicação oral surge quando uma mensagem tem de ser transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais. Se você conhece a velha brincadeira do ‘telefone sem fio’, identificará o problema. Cada pessoa interpreta a mensagem a sua maneira. Quando o conteúdo chega ao destinatário, está muito modificado em relação ao original. Dentro de uma organização, onde as decisões e outros comunicados são transmitidos verbalmente ao longo da hierarquia, surgem muitas chances de ocorrer distorção nas mensagens.

### Comunicação escrita

A comunicação escrita engloba memorandos, cartas, transmissões de fax, e-mails, mensagens instantâneas, jornais internos, informativos em murais (inclusive os eletrônicos) e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica.

Por que o emissor escolhe a comunicação escrita? Frequentemente porque ela é tangível e verificável. Em geral, tanto o emissor quanto o receptor mantêm registro das mensa-

gens e elas podem ficar armazenadas por tempo indeterminado. Se houver dúvidas com relação ao conteúdo, elas podem ser facilmente verificadas nos registros. Esse aspecto é particularmente importante quando se trata de mensagens complexas ou muito longas. O plano de marketing para um novo produto, por exemplo, pode conter tarefas que se estendem por diversos meses. Ao colocar essas informações por escrito, os responsáveis pela implementação do plano podem buscar referências durante todo seu desenrolar. Uma vantagem adicional da comunicação escrita está no próprio processo. Prestamos mais atenção no que queremos transmitir em uma mensagem escrita do que em uma mensagem oral. Por esse motivo, a comunicação escrita costuma ser mais bem elaborada, mais lógica e clara.

Evidentemente, as mensagens escritas têm suas desvantagens. Elas consomem mais tempo. Você pode transmitir muito mais informações a seu professor em um exame oral de uma hora do que em um exame escrito com a mesma duração. Na verdade, o que você diz em dez ou 15 minutos pode levar uma hora para ser redigido. Outra grande desvantagem é a ausência de um mecanismo de *feedback*. A comunicação oral permite que o receptor se

## MITO OU CIÊNCIA?

### “As pessoas são boas em pegar mentirosos no trabalho”

Essa afirmação é falsa. O propósito principal da comunicação no trabalho idealmente deveria ser o de transmitir informações relativas à empresa e suas atividades. No entanto, também nos comunicamos com a finalidade de influenciar as impressões que se formam a nosso respeito. Parte dessa administração de impressões não é intencional, mas inofensiva (por exemplo, elogiar o chefe pelas roupas que está vestindo). No entanto, às vezes as pessoas gerenciam as impressões por meio de mentiras, tais como desculpas por faltar ao trabalho ou deixar de cumprir um prazo.

Uma das razões pelas quais as pessoas mentem — no trabalho e em outras situações — é porque isso funciona. Apesar de pensarmos que somos bons em detectar uma mentira, as pesquisas mostram o contrário. Uma revisão de pesquisas de 247 estudos revelou que as pessoas detectam as mentiras, em média, com uma precisão de 4,05 por cento maior do que o acaso. E o que é ainda mais desanimador é que os chamados especialistas — policiais, detetives, juízes e psicólogos — não têm um desempenho melhor do que os outros. Além disso, detectar mentiras em uma situação não significa ser capaz de detectá-las em outra. Por sua vez, outro estudo descobriu que a confiança das pessoas no próprio julgamento de alguém estar mentindo não tem nenhuma correlação com sua precisão real. Pensamos ser muito melhores em apanhar um mentiroso do que realmente somos. Como concluem os autores desse

estudo: “As pessoas não são boas para detectar mentira independentemente de sua idade, sexo, segurança ou experiência”.

Um dos motivos pelos quais as pessoas são tão ruins para detectar mentiras é que elas prestam demasiada atenção em pistas como movimentos oculares, tons de voz e movimentos nervosos e prestam pouca atenção ao que é dito. O conteúdo verbal importa mais: quem diz a verdade apresenta uma tendência maior de contar histórias que contêm detalhes significativos (e irrelevantes, inclusive) e uma tendência menor a contá-las em sequência cronológica, além de dar as próprias interpretações aos eventos que relatam. Essas pessoas também tendem a transmitir informações que parecem contrárias ao estereótipo das histórias verdadeiras: elas se corrigem ao contar a história (“ela estava usando um vestido azul, hum, não, desculpe, preto”), assumem seu esquecimento (“acho...”, “não tenho certeza...”), põem em dúvida os próprios relatos anteriores (“sei que parece muito estranho...”) e mencionam coisas desfavoráveis (“sei que não devia ter lido o e-mail dele...”).

Aonde se quer chegar com isso? Não acredite em tudo o que ouve e não confie tanto em sua capacidade de pegar um mentiroso com base em sua intuição. Quando alguém afirma que é melhor duvidar de algo, peça a ele ou ela para provar o que diz e preste mais atenção ao que é comunicado do que em como.

**Fonte:** Baseado em C. F. Bond, Jr. e B. M. DePaulo, “Individual Differences in Judging Deception: Accuracy and Bias”, *Psychological Bulletin*, 134, n. 4, 2008, p. 477-492; M. G. Aamodt e H. Custer, “Who Can Best Catch a Liar? A Meta-Analysis of Individual Differences in Detecting Deception”, *The Forensic Examiner*, primavera 2006, p. 6-11; e A. Vrij, “Nonverbal Dominance Versus Verbal Accuracy in Lie Detection: A Plea to Change Police Practice”, *Criminal Justice and Behavior*, 35, n. 10, 2008, p. 1323-1336.

**Quadro 11.1 Entonação: é o jeito como você diz as coisas!**

Mude seu tom e você mudará o significado do que está dizendo	
Colocação da ênfase	O que significa
Por que eu não levo <b>você</b> para jantar hoje?	Pensava em levar outra pessoa.
Por que <b>eu</b> não levo você para jantar hoje?	Em vez daquele sujeito com quem você pretendia ir.
Por que eu <b>não</b> levo você para jantar hoje?	Procurando um motivo para <b>não</b> fazê-lo.
<b>Por que</b> eu não levo você para jantar hoje?	Você tem algum problema com relação a mim?
Por que eu não levo você para <b>jantar</b> hoje?	Em vez de almoçar amanhã.
Por que eu não levo você para jantar <b>hoje</b> ?	E não amanhã à noite.

**Fonte:** Baseado em M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", *Marketing*, out. 1993, p. 7-9. Reproduzido em A. Huczynski e D. Buchanan, *Organizational Behaviour*, 4. ed. Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2001, p. 194.

manifeste imediatamente com relação à mensagem. Em consequência, o envio de um e-mail não é garantia de que ele seja recebido, nem de que seja compreendido pelo receptor da forma que o emissor pretendia.

## Comunicação não verbal

Todas as vezes que transmitimos uma mensagem de maneira verbal, também enviamos uma mensagem não verbal.<sup>15</sup> Às vezes, o componente não verbal pode estar sozinho. Em uma boate ou barzinho, enviam-se mensagens por um olhar rápido, um olhar mais demorado, um sorriso, um franzir de sobrancelhas, um movimento provocante do corpo. Portanto, nenhuma discussão sobre comunicação estaria completa sem uma análise da *comunicação não verbal*, que inclui os movimentos corporais, a entonação ou ênfase dada às palavras, a expressão facial e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor.

Poderíamos argumentar que todo e qualquer *movimento corporal* tem um significado, nenhum deles é acidental (embora alguns sejam inconscientes). Por meio da linguagem corporal, dizemos: "ajude-me, estou sozinho" ou "fique comigo, estou disponível" ou ainda "deixe-me só, estou deprimido". Mostramos nosso estado de espírito por meio da linguagem não verbal do corpo. Erguemos uma sobrancelha em sinal de descrédito. Coçamos a cabeça quando ficamos confusos. Cruzamos os braços para nos isolarmos ou nos protegermos. Levantamos os ombros com indiferença, piscamos um olho com intimidade, tamborilamos os dedos com impaciência ou batemos na testa quando nos damos conta de nosso esquecimento.<sup>16</sup>

As duas mensagens mais importantes enviadas pela linguagem corporal são (1) o quanto uma pessoa gosta da outra e até que ponto está interessada em seus pontos de vista e (2) o *status* percebido entre emissor e receptor.<sup>17</sup> Temos maior tendência a nos posicionarmos perto das pessoas de quem gostamos e de tocá-las com mais frequência. Da mesma forma, quando você percebe que tem um *status* maior que o de seu interlocutor, isto é demonstrado em seus gestos — como o de cruzar as pernas ou o de se sentar de maneira mais relaxada — indicando sua posição de modo descontraído e casual.<sup>18</sup>

A linguagem corporal soma-se à comunicação verbal, geralmente complicando-a. Uma posição ou movimento do corpo por si só não tem um significado preciso ou universal, mas, quando somado à linguagem falada, completa a mensagem do emissor.

Se você ler a ata de uma reunião, não sentirá o impacto do que foi dito da mesma forma que sentiria se tivesse participado dela ou se a tivesse assistido em vídeo. Por quê? Não há registro de comunicação não verbal. Falta a ênfase dada às palavras e frases que foram ditas. O Quadro 11.1 ilustra como a *entonação* pode alterar o sentido de uma mensagem.

As *expressões faciais* também carregam uma mensagem. Uma expressão ríspida diz algo diferente de uma expressão risonha. As expressões faciais, ao lado das entonações de voz, podem mostrar arrogância, agressividade, medo, timidez e outras características.

A *distância física* entre as pessoas também traz uma mensagem. O que é considerado uma distância adequada entre duas pessoas que conversam depende muito das normas culturais. Uma distância considerada formal em alguns países da Europa, nos Estados Unidos seria considerada intimidade. Se alguém se aproxima fisicamente de você além do que é considerado adequado, isso pode significar agressividade ou interesse sexual. Se a distância permanece maior do que a esperada, pode significar desinteresse ou insatisfação com o que está sendo dito. Em um ato tão simples como o cumprimento, essa distância (ou proximidade) também está presente e denota diferenças culturais: como um abraço apertado ou apenas um aperto de mão.

É importante estar atento para esses aspectos da comunicação e buscar os indícios não verbais, tanto quanto o entendimento do significado literal daquilo que é transmitido por um emissor. Você precisa estar particularmente consciente das possíveis contradições entre essas mensagens. Independentemente do que está dizendo, uma pessoa que olha para o relógio a toda hora está enviando uma mensagem de que gostaria de encerrar a conversa. Confundimos nosso interlocutor quando traduzimos em palavras uma convicção, tal como confiança, mas enviamos uma mensagem não verbal contraditória, que sugere: "Não confio em você".

## Comunicação organizacional

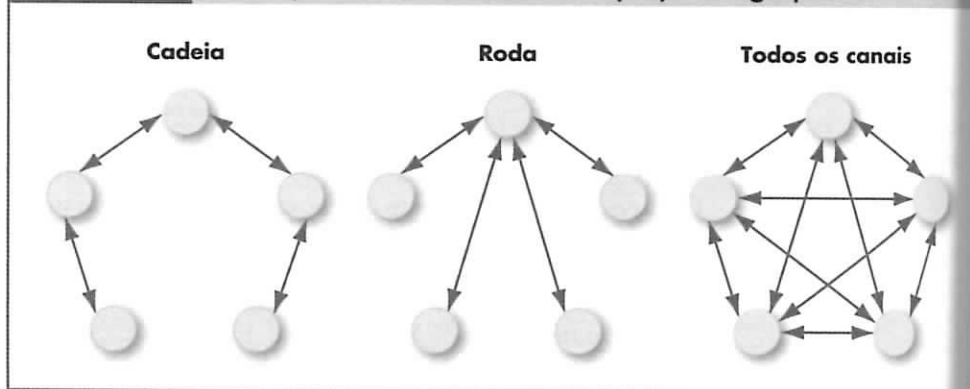
Nesta seção, passaremos da comunicação interpessoal para a comunicação organizacional. Nosso primeiro foco agora será descrever e distinguir as redes formais e as redes de rumores. Depois, discutiremos as inovações tecnológicas na comunicação.

### Redes formais em pequenos grupos

As redes formais na organização podem ser muito complexas, incluindo centenas de pessoas e dezenas de níveis hierárquicos. Para simplificar nossa discussão, condensamos essas redes em pequenos grupos de cinco pessoas cada, em três tipos comuns (ver Figura 11.2): tipo cadeia, tipo roda e todos os canais.

A *cadeia* segue rigidamente a cadeia formal de comando. Essa rede é do tipo de rede de comunicação encontrado em uma organização de três níveis rígidos. A *roda* depende do líder para agir como condutor central de toda a comunicação do grupo. Ele estimula a rede de comunicação que pode ser encontrada em uma equipe com um líder forte. A rede de *todos os canais* permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com

Figura 11.2 Três tipos comuns de redes em pequenos grupos



**Quadro 11.2** Redes em pequenos grupos e o critério da eficácia

Critério	Redes		
	Cadeia	Roda	Todos os canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

os outros. Ela é geralmente encontrada na prática em equipes autogerenciadas, em que todos os membros do grupo têm liberdade para contribuir e ninguém assume o papel de líder.

Como o Quadro 11.2 demonstra, a eficácia de cada rede depende dos objetivos que o canal de comunicação pretende alcançar. A estrutura em roda facilita a emergência de um líder, a rede que usa todos os canais é a melhor para a satisfação dos membros e a cadeia é indicada quando o mais importante é a precisão do conteúdo transmitido. O Quadro 11.2 nos leva à conclusão de que nenhuma delas, isoladamente, é a melhor para todas as ocasiões.

## Rede de rumores

O sistema de comunicação informal dentro de um grupo ou organização é chamado **rede de rumores**.<sup>19</sup> Embora seja informal, isso não significa que não seja uma importante fonte de informações. Uma pesquisa recente revelou que 75 por cento dos funcionários sabem primeiro das notícias por meio da rede de rumores do que por meio dos canais formais.<sup>20</sup> Um estudo recente mostra que a informação da rede de rumores, transmitida boca a boca pelos colegas a respeito de uma empresa, tem efeitos importantes sobre a decisão de quem procura emprego para decidir se quer ou não fazer parte de uma organização.<sup>21</sup>

A rede de rumores tem três principais características.<sup>22</sup> Primeira, ela não é controlada pela direção da empresa. Segunda, é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. E a terceira é que ela é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Um dos mais famosos estudos dedicados à rede de rumores investigou o padrão de comunicação vigente entre 67 trabalhadores com funções de gerência de uma pequena indústria de manufatura.<sup>23</sup> Perguntaram a cada receptor como a mensagem havia sido recebida pela primeira vez e rastrearam-na até sua fonte original. Embora a rede de rumores fosse uma importante fonte de informações, apenas dez por cento dos administradores agiam como elemento de ligação (ou seja, passavam a informação para mais de uma pessoa). Quando um dos gestores resolveu se aposentar para se dedicar ao ramo de seguros, 81 por cento de seus pares sabiam da notícia, mas apenas 11 por cento passaram a informação adiante.

As informações que fluem pela rede de rumores são verdadeiras e precisas? As evidências sugerem que cerca de 75 por cento delas são.<sup>24</sup> Mas quais são as condições que alimentam uma rede de rumores? O que a mantém em funcionamento?

É comum imaginar que os rumores começam porque são uma boa fofoca. Raramente esse é o caso. Os rumores emergem como reação a situações *importantes* para as pessoas, quando há *ambigüidade* e sob condições que despertam *ansiedade*.<sup>25</sup> As situações de trabalho geralmente contêm esses três elementos, o que explica por que os rumores florescem nas organizações. Os segredos e a competitividade que fazem parte da vida na organização — em torno de temas como a nomeação de novos chefes, a redistribuição das salas, decisões quanto à redução de quadro de pessoal ou o realinhamento das atribuições de tarefas — criam as condições que sustentam a rede de rumores. O rumor vai se manter enquanto os desejos e expectativas que geram a incerteza não forem atendidos ou enquanto a ansiedade não for reduzida.

Rede de rumores  
Sistema de comunicação  
informal dentro da  
organização.

**Quadro 11.3** Sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores

**Fornecer** informações — no longo prazo, a melhor defesa contra os rumores é um bom ataque (em outras palavras, os rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal).

**Explicar** decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.

**Abster-se** de atingir o mensageiro — os rumores são fato natural da vida de uma organização, então responda a eles com calma, racionalidade e respeito.

**Manter** canais de comunicação abertos — incentive constantemente seus funcionários a chegar a você com preocupações, sugestões e ideias.

**Fonte:** Adaptado de L. Hirschhorn, "Managing Rumors", em L. Hirschhorn (org.), *Cutting Back*, São Francisco: Jossey-Bass, 1983, p. 54-56.

O que podemos concluir com essa discussão? Com certeza, a rede de rumores é uma parte importante do sistema de comunicação de qualquer grupo ou organização e merece ser bem compreendida. Para os gestores, ela dá uma ideia acerca do moral de sua organização, identifica os temas que os funcionários consideram importantes e ajuda a canalizar a ansiedade deles. A rede de rumores também é útil para os funcionários: as conversas superficiais criam uma sensação de proximidade e amizade entre aqueles que compartilham informações, apesar de as pesquisas sugerirem que isso acontece à custa daqueles que estão no grupo 'de fora'.<sup>26</sup>

Os gestores podem eliminar completamente os rumores? Não! O que eles podem fazer, entretanto, é minimizar suas consequências negativas, limitando sua abrangência e seu impacto. O Quadro 11.3 oferece algumas sugestões para tal.

## Comunicação eletrônica

Um meio indispensável — e em 71 por cento dos casos, o principal meio — de comunicação nas organizações é o eletrônico. As comunicações eletrônicas incluem e-mail, mensagens de texto, software de *networking*, *blogs* e videoconferências. Vamos discutir cada um deles.

**E-mail** O correio eletrônico (ou e-mail) utiliza a Internet para transmitir e receber textos e documentos gerados em computador. Seu crescimento tem sido impressionante e seu uso está tão difundido que é difícil imaginar a vida sem ele.

Os e-mails podem ser escritos, editados e armazenados rapidamente. Podem ser transmitidos para uma pessoa apenas ou para milhares, com um simples toque do mouse. Os receptores podem lê-los de acordo com sua conveniência. E o custo da transmissão de um e-mail para diversos funcionários é apenas uma fração do necessário para imprimir, reproduzir e distribuir uma carta ou material impresso.<sup>27</sup>

O e-mail também possui desvantagens. Listamos algumas de suas limitações mais significativas e sugestões do que as organizações devem fazer para eliminar estes problemas:

- *Má interpretação da mensagem.* É verdade que frequentemente interpretamos mal as mensagens verbais, mas o potencial para mal-entendidos com e-mails é ainda maior. Um grupo de pesquisadores da Universidade de Nova York descobriu que só conseguimos decodificar precisamente a intenção e o tom de um e-mail em 50 por cento das vezes e, ainda assim, a grande maioria de nós superestima a própria capacidade de emitir e interpretar mensagens claras. Se você estiver enviando uma mensagem importante, releia-a para se certificar de que está clara.<sup>28</sup>
- *Comunicação de mensagens negativas.* Um e-mail talvez não seja a melhor maneira de transmitir informações negativas. Quando uma grande rede varejista de eletroeletrônicos decidiu dispensar 400 funcionários, ela causou uma avalanche de indignação dentro e fora da empresa ao fazê-lo por e-mail. Os funcionários também precisam ter cuidado ao transmitir mensagens negativas por e-mail. Um policial militar de Joinville, em Santa Catarina, escreveu uma mensagem criticando a posição de um

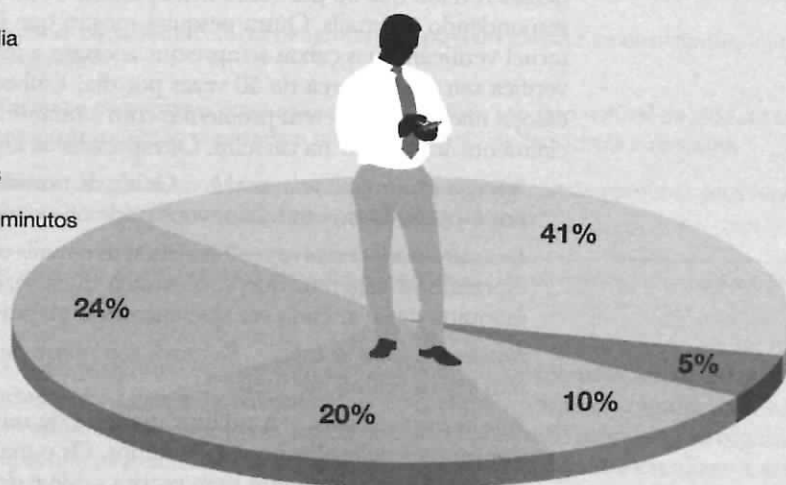
deputado sobre um projeto de reajuste dos salários dos oficiais da corporação. Em decorrência disso, ele ficou detido por quatro dias em um quartel da Polícia Militar.<sup>29</sup>

- *Demanda de tempo no uso do e-mail.* Estima-se que 62 trilhões de e-mails são enviados por ano, dos quais aproximadamente 60 por cento, ou seja, 36 trilhões, não são *spam*,<sup>30</sup> e alguém tem de responder a todas essas mensagens! Uma pesquisa com gestores canadenses revelou que 58 por cento deles passam de duas a quatro horas por dia lendo e respondendo a e-mails. Outra pesquisa mostra que 60 por cento dos usuários da Internet verificam suas caixas sempre que acessam a rede.<sup>31</sup> Em média, um trabalhador verifica seu e-mail cerca de 50 vezes por dia. Embora não seja necessariamente seu caso, a maioria de nós tem problemas com a quantidade de e-mails que recebe, especialmente ao avançar na carreira. Os especialistas sugerem as seguintes estratégias:
  - *Não veja seus e-mails pela manhã.* Cuide de tarefas importantes antes de se perder nos e-mails. Caso contrário, você pode não conseguir cumprir suas tarefas.
  - *Leia seus e-mails de uma vez.* Não leia seus e-mails continuamente o dia todo. Alguns especialistas sugerem que você o faça duas vezes por dia. “Você não aciona a máquina de lavar cada vez que encontra um par de meias sujas”, diz um deles.
  - *Remova seu nome de listas.* Remova seu nome de listas de *newsletters* e outras que não sejam realmente úteis.
  - *Pare de enviar e-mails.* A melhor maneira de receber montes de e-mails é mandar montes deles. Então, envie menos. Os e-mails curtos atraem respostas mais curtas. “Uma mensagem bem escrita pode e deve ser o mais concisa possível”, afirma um especialista.
  - *Declare “falência de e-mails”.* Algumas pessoas, como o músico Moby, acabam tão atoladas em e-mails que “declaram falência de e-mails”. Elas apagam toda a caixa de entrada e recomeçam do zero.  
*Embora algumas dessas sugestões possam não funcionar para você, tenha em mente que os e-mails podem ser menos produtivos do que parecem. Muitas vezes nos sentimos muito ocupados, mas conseguimos realizar menos por e-mail do que pensamos.*<sup>32</sup>
- *Emoções nos e-mails.* Temos a tendência de pensar que os e-mails são uma forma de comunicação estéril e sem rosto. Alguns pesquisadores dizem que a falta de pistas visuais e vocais significa que as mensagens emocionalmente positivas, como aquelas que contêm um elogio, serão vistas como mais neutras emocionalmente do que o remetente pretendia.<sup>33</sup> Mas como você sem dúvida já sabe, essas mensagens são muitas vezes altamente emocionais. Um CEO disse: “Vi pessoas que não falam umas com as outras travarem batalhas e se demitirem por causa de e-mails”. Essas mensagens tendem a ter efeitos desinibidores nas pessoas. Sem acesso às expressões faciais dos destinatários para mitigar sua expressão emocional, os emissores escrevem coisas as quais não se sentiriam bem em falar pessoalmente. Quando você estiver bravo ou chateado ao escrever um e-mail, salve-o como rascunho e releia a mensagem quando estiver mais calmo. Quando alguém enviar mensagens inflamadas, mantenha a calma e tente não responder ‘na mesma moeda’. E, mesmo que seja difícil, tente enxergar as mensagens inflamadas pelo ponto de vista da outra parte. Isso pode, por si só, acalmar seus nervos.<sup>34</sup>
- *Problemas de privacidade.* Há dois problemas de privacidade com relação aos e-mails. Em primeiro lugar, suas mensagens podem ser, e com frequência são, monitoradas. Você também não pode confiar sempre que o destinatário manterá seu caráter confidencial. Por essas razões, você não deveria escrever nada que não gostaria que viesse a público. Na filial brasileira da Kimberly-Clark, dois funcionários foram demitidos por trocarem e-mails com conteúdo pornográfico. O caso foi divulgado dentro da empresa para que outros trabalhadores não viessem a cometer o mesmo ‘delito’.<sup>35</sup> Em segundo lugar, você precisa ter cuidado ao enviar mensagens de seu endereço corporativo para o endereço pessoal ou contas ‘públicas’ (por exemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Essas contas geralmente não são tão seguras quanto as corporativas. Assim, ao enviar uma mensagem da empresa para um deles, você pode estar violando a política empresarial ou revelando informações confidenciais sem intenção. Muitos empregadores contratam pessoas para investigar e-mails, utili-

## ENQUETE COMPORTAMENTAL

### Quanto tempo os funcionários ficam sem acessar e-mails?

- Mais de um dia
- 3-10 horas
- 1-2 horas
- 30-60 minutos
- Menos de 30 minutos



Fonte: Baseado na análise da enquete dos Hotéis Starwood e Resorts/Sheraton

zando software para pegar não somente o óbvio ('informação privilegiada'), mas o vago ('aquilo que conversamos outro dia') ou com sentimento de culpa ('arrependimento'). Outra pesquisa revelou que aproximadamente 40 por cento das empresas possuem funcionários cuja tarefa é ler os e-mails dos outros. Você está sendo vigiado — então tenha cuidado com o que envia por e-mail!<sup>36</sup>

**Mensagens instantâneas e mensagens de texto** Da mesma forma que o e-mail, as mensagens instantâneas e de texto são mídias eletrônicas. Diferentemente do e-mail, contudo, as mensagens instantâneas e as mensagens de texto acontecem em tempo 'real' (mensagens instantâneas) ou usam aparelhos portáteis de comunicação (mensagens de texto). Em poucos anos, essas mensagens foram amplamente difundidas. Como você, indubitavelmente, deve saber, uma mensagem instantânea costuma ser enviada de um computador do tipo *desktop* ou *laptop*, ao passo que uma mensagem de texto é transmitida por telefones celulares ou aparelhos portáteis, como os BlackBerrys ou iPhones.

O crescimento dessa prática é espetacular. Nos Estados Unidos, por exemplo, enquanto em 2001 apenas 8 por cento dos trabalhadores a utilizavam, agora esse número já está em mais de 50 por cento.<sup>37</sup> Da mesma forma, no Brasil, entre os detentores de celular, a porcentagem de pessoas que usam as famosas SMS (*Short Message Service*, em inglês) já está em cerca de 60 por cento.<sup>38</sup> Por quê? Porque as mensagens instantâneas e as de texto representam uma maneira rápida e barata para estar em contato com seus funcionários e para que estes mantenham contato entre si. Em um número cada vez maior de casos, isso não é apenas luxo, é uma necessidade para os negócios. O CEO mundial da consultoria Accenture, por exemplo, não tem um escritório permanente. Por estar todo o tempo viajando, visitando os cem endereços da Accenture espalhados pelo mundo, as mensagens de texto são essenciais para que ele esteja em contato com as pessoas. Embora não haja outros exemplos tão significativos, a grande vantagem das mensagens de texto é que são flexíveis: assim, você pode ser encontrado praticamente em qualquer lugar, a qualquer hora.<sup>39</sup>

Apesar de suas vantagens, as mensagens instantâneas e de texto não vão substituir o e-mail, visto que este ainda é a melhor alternativa para mensagens longas e que precisem ser arquivadas. As mensagens instantâneas são a melhor escolha para mensagens de uma ou duas linhas que iriam somente se acumular em uma caixa de entrada. O aspecto negativo é que alguns usuários de mensagens instantâneas ou de texto consideram essa tecnologia intrusiva e acham que desvia a atenção. A presença contínua de mensagens na tela distrai

a atenção e dificulta a concentração dos funcionários no trabalho. Um levantamento feito com gestores, por exemplo, revelou que, em 86 por cento das reuniões, pelo menos alguns participantes conferiram suas mensagens de texto, e outra pesquisa mostrou que 20 por cento dos administradores relatam ter sido punidos por usarem aparelhos *wireless* durante reuniões.<sup>40</sup> Finalmente, como essas mensagens são muito vulneráveis, existe também uma preocupação quanto à segurança das mensagens instantâneas e de texto.<sup>41</sup>

Por último, é importante não deixar a informalidade das mensagens de texto ('rsrs... vc tá brincando! T+') contaminar as mensagens de e-mails. Muitos preferem manter a formalidade das comunicações organizacionais. Uma pesquisa com os empregadores revelou que 58 por cento consideram a gramática, a ortografia e a pontuação 'muito importantes' nas mensagens de e-mail.<sup>42</sup> Ao assegurar que as comunicações profissionais sejam realmente profissionais, você deve se mostrar maduro e sério. Evite expressões e gírias, use títulos formais, use endereços de e-mail formais (livre-se daquele *gatinha@yahoo.com.br*), empenhe-se em deixar suas mensagens concisas e bem escritas. Isso não significa, é claro, que você tenha de abandonar as mensagens de texto ou mensagens instantâneas; você só precisa manter os limites entre como se comunica com seus amigos e como se comunica no trabalho.

**Software para *networking*** Em nenhum outro lugar vemos a comunicação sofrendo tantas transformações quanto na área de *networking* (ou redes sociais). Você, sem dúvida, já se acostumou com essas redes e talvez até seja usuário de plataformas como o Facebook ou o MySpace. Quem sabe seja até usuário do Orkut, a mais popular dessas ferramentas no Brasil. As pessoas com mais de 25 anos são o grupo de usuários que mais cresce nessas redes sociais virtuais.

Mais de cem milhões de usuários criaram contas no MySpace, e este recebe mais de 117 bilhões de acessos por mês. O LinkedIn, o XING e o ZoomInfo são todos sites profissionais que permitem que os usuários criem listas de contatos e façam várias coisas, desde o envio de mensagens curtas com atualizações até hospedagem de salas de bate-papo para todos ou alguns dos contatos. Algumas empresas, como a IBM, têm as próprias redes sociais. A organização está vendendo sua ferramenta *BluePages* para empresas e usuários individuais. A Microsoft está fazendo a mesma coisa com a ferramenta SharePoint.

Para aproveitar bem as redes sociais e não irritar seus contatos, utilize-as somente para coisas úteis — não como uma ferramenta diária ou semanal. Lembre-se de que um futuro empregador pode checar seus dados no Orkut ou no Facebook. Alguns empreendedores desenvolveram softwares que direcionam tais sites para empresas (ou indivíduos) que querem examinar a vida de um candidato a um emprego (ou parceiro em potencial). Então, lembre-se de que o que você coloca na Internet pode ser lido por pessoas que não estejam em sua lista de contatos.<sup>43</sup>

**Blogs e Twitter** Em 2009, no último ano no comando da TAM, o presidente David Barioni solicitou aos departamentos de Assuntos Corporativos, Marketing e Tecnologia da Informação que criassem um *blog* para que ele se comunicasse diretamente com os mais de 24 mil funcionários da companhia aérea. Seu objetivo era estreitar os laços entre ele e os trabalhadores, oferecendo um canal para que eles pudessem entrar em contato. O *blog*

*Blog*  
Site da Internet em que  
são escritas anotações,  
geralmente dispostas  
em ordem cronológica  
reversa, sobre notícias,  
eventos e assuntos  
pessoais.

O fundador e CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, continua a transformar a comunicação. Ele anunciou uma nova plataforma estratégica que permite a terceiros desenvolverem serviços no site do Facebook e que também cria oportunidades de comunicação para empreendedores de negócios. Para ele, o Facebook é mais do que um site de rede social. Ele o descreve como uma ferramenta de comunicação que facilita o fluxo de informações entre usuários e seus amigos, familiares e contatos profissionais.<sup>44</sup>



Marcelo Justo/Folhapress

Outra ferramenta que se tornou muito popular nos dias de hoje é o Twitter, uma espécie de *blog* instantâneo. O Twitter permite que as pessoas postem informações bem pequenas sobre o que elas estão fazendo naquele exato momento. Dessa maneira, é possível que os 'twitteiros' escrevam diversos tópicos ao longo de um único dia, sendo acompanhados por uma legião de seguidores em uma espécie de *Big Brother* individual. O gerente de relações com investidores da fabricante catarinense de equipamentos elétricos WEG, Luiz Fernando Oliveira, usa a ferramenta para atender aos acionistas da empresa e divulgar informações importantes sobre a companhia.<sup>45</sup>



de Barioni era fechado para os funcionários da empresa, mas permitia que eles dessem opiniões e escrevessem comentários no site.<sup>46</sup>

É óbvio que Barioni não é o único fã dos *blogs*. Os especialistas estimam que mais de 112 milhões de *blogs* e mais de 350 milhões de *posts* em *blogs* sejam lidos diariamente. No Brasil, por exemplo, em dezembro de 2008, 11,6 milhões de pessoas acessavam *blogs* na Internet, comparativamente com os 9,5 milhões em dezembro de 2007 — o que representava um crescimento de 22,1 por cento.<sup>47</sup> Milhares de funcionários da Microsoft têm *blogs*. E, é claro, muitas organizações e líderes organizacionais possuem *blogs* que falam pela organização.

Como uma variação dos *blogs* (que são geralmente pessoais ou pertencentes a empresas), o **Twitter** é um serviço que permite aos usuários escrever 'microposts' sobre qualquer tópico, inclusive o trabalho. Muitos líderes organizacionais mandam mensagens via Twitter ('tweets'), mas estas podem vir de qualquer funcionário acerca de qualquer tópico profissional, deixando nas mãos das empresas menos controle sobre a comunicação de informações importantes ou confidenciais.

Mas quais são as desvantagens? Embora em algumas empresas vigorem políticas quanto ao conteúdo dos *blogs*, muitas não as têm, e 39 por cento dos *bloggers* dizem que já colocaram comentários que poderiam ser considerados prejudiciais à reputação da empresa. Muitos deles pensam que suas páginas estão fora do alcance de seus empregadores, mas se alguém na empresa por acaso ler uma anotação de *blog*, não há nada que o impeça de compartilhar com os outros a informação que obteve, e o funcionário pode ainda ser demitido. O presidente da Sun Microsystems, que incentiva seus funcionários a terem *blogs* pessoais, diz que não demitiria um empregado por causa de uma anotação em um *blog* a menos que ela fosse ilegal. "Nossa política para utilização de *blogs* é: 'Seja autêntico. Ponto final'", diz ele. Mas a maioria das organizações provavelmente não perdoaria um trabalhador caso encontrasse uma anotação de *blog* que pudesse lançar uma luz negativa sobre a organização. Há, inclusive, casos de demissões de funcionários baseados no uso do *blog* para escrever sobre seus colegas.

Um especialista em leis observa: "Os funcionários que possuem *blogs* acreditam erroneamente que a lei de liberdade de expressão lhes dá o direito de dizer qualquer coisa que queiram em seus *blogs*. Errado!" Além disso, tenha cuidado com o que escreve em seu *blog* no trabalho, pois mais de 75 por cento dos empregadores monitoram ativamente as conexões de sites de seus funcionários.

Resumindo, se você pretende ter um *blog* pessoal, mantenha um 'firewall'.<sup>48</sup>

**Videoconferência** A videoconferência permite que os funcionários de uma empresa realizem reuniões com pessoas em lugares diferentes. A imagem e o áudio possibilitam que elas vejam e ouçam umas às outras e conversem entre si. A tecnologia da videoconferência, na realidade, permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico.

No final da década de 1990, a videoconferência era realizada em salas especiais, equipadas com câmaras de TV, dentro das instalações da empresa. Mais recentemente, as câmaras e microfones foram embutidos nos computadores individuais, de modo a permitir que as pessoas participem da reunião sem sair de sua mesa. À medida que o custo desses

#### Twitter

Serviço gratuito de *blog* e *networking* em que os usuários enviam e leem mensagens conhecidas como *tweets*.

Exce  
Situ  
fluxo  
exce  
proc  
indiv

equipamentos diminuí, a videoconferência deve se tornar uma alternativa cada vez mais usada no lugar das viagens, caras e demoradas.

## Gestão da informação

Nunca dispusemos de tanta informação quanto hoje. Isso nos traz grandes benefícios, mas também desafios importantes: o excesso e a segurança da informação. Discutiremos esses dois desafios a seguir.

**Lidando com o excesso de informações** Você se encontra bombardeado por informações — e-mails, *blogs*, mensagens instantâneas, conteúdos na Internet, em celulares e na televisão? Você não está sozinho. A Basex, uma empresa que se preocupa com a eficiência de funcionários, descobriu que a maior parte de um dia médio de trabalho de uma pessoa (43 por cento) é gasta em assuntos que não são nem importantes nem urgentes, como responder a e-mails não prioritários e navegar pela Web. Para fazer justiça com os e-mails, a Basex também descobriu que 25 por cento do tempo de um funcionário é utilizado para escrever e responder a e-mails importantes.

A Intel também realizou uma experiência de oito meses para estudar como um limite ao **excesso de informações** poderia incrementar a produtividade. Determinou-se que um grupo de funcionários deveria limitar contatos tanto digitais quanto pessoais por quatro horas às terças-feiras, ao passo que outro grupo seguiu sua rotina de sempre. O primeiro grupo foi mais produtivo e 75 por cento de seus membros sugeriram que o programa fosse ampliado. “É muita coisa. Esperávamos menos”, disse o engenheiro da Intel que liderou a experiência. “Quando as pessoas não são interrompidas, podem se sentar calmamente, projetar chips e pensar de verdade.”

Algumas das maiores empresas de tecnologia, incluindo a Microsoft, a Intel, a Google e a IBM, estão se juntando para estudar o assunto de maneira mais sistemática. Um dos membros da equipe notou: “Existe uma vantagem competitiva em descobrir como abordar esse problema”.

Já comentamos algumas maneiras de se reduzir o tempo perdido em e-mails. De um modo mais geral, como mostra o estudo da Intel, pode fazer sentido conectar-se à tecnologia com menos frequência para, nas palavras de um artigo, “evitar que a batida dos tambores das missivas digitais rufem constantemente e reorganizem nossas listas de tarefas”. Uma supervisora de contabilidade de uma pequena empresa no Texas conseguiu pensar muito mais estrategicamente ao se afastar da tecnologia digital por um período a cada dia. No passado, diz ela, “eu simplesmente completava uma tarefa. Ao dar esses intervalos a si mesmo, você pode conseguir priorizar melhor as coisas, visualizar um contexto mais amplo e, em consequência, ser mais eficaz.”<sup>49</sup>

**Sempre a postos** À medida que a tecnologia da informação e a comunicação instantânea tornaram-se um componente preponderante da vida organizacional moderna, os funcionários passaram a sentir que nunca conseguem estar desconectados. O potencial viciante da comunicação constante é tão grande que certos gestores incomodados referem-se brincando a seus BlackBerries como ‘CrackBerries’.<sup>50</sup> Algumas pessoas que viajam frequentemente a negócios ficaram decepcionadas quando as linhas aéreas começaram a oferecer conexão sem fio à Internet em seus voos, pois não poderiam mais usar seu tempo de viagem como uma rara oportunidade de relaxar sem o bombardeio constante de comunicação organizacional. Os impactos negativos desses equipamentos de comunicação podem transbordar para a vida pessoal dos trabalhadores também. Tanto os funcionários como seus cônjuges associam o uso de tecnologias de comunicação eletrônica fora do trabalho a níveis mais altos de conflito entre a vida pessoal e a profissional.<sup>51</sup> Os funcionários devem equilibrar a necessidade de comunicação constante com a própria necessidade pessoal de descanso do trabalho, ou se arriscam a se esgotar por estarem de sobreaviso 24 horas por dia.

**Segurança da informação** A segurança é uma grande preocupação para praticamente todas as organizações que lidam com informações privadas ou proprietárias de seus clientes e funcionários. Uma pesquisa realizada pela Merrill Lynch nos Estados Unidos com 50 executivos descobriu que 52 por cento classificaram os vazamentos de informações em-

Excesso de informações  
Situação em que o  
fluxo de informações  
excede a capacidade de  
processamento de um  
indivíduo.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### A comunicação organizacional em tempos de crise

Rumores e fofocas são elementos bastante comuns nas organizações. Em épocas de crise, então, essas práticas tornam-se ainda mais utilizadas pelos apreensivos funcionários. O medo das demissões, das reestruturações e até mesmo da falência da empresa leva-os a ficar extremamente preocupados e estressados, o que faz que busquem qualquer informação sobre a situação da organização e manutenção (ou não) de seus empregos. Em decorrência desse clima de angústia, os rumores são criados e se espalham a uma velocidade impressionante.

Durante a crise financeira do final da primeira década do século XXI, esse fenômeno pôde ser observado na grande maioria das empresas. Segundo um levantamento, em 2008 a prática de escutar a conversa dos superiores aumentou 23 por cento, o que demonstra a preocupação dos trabalhadores e a busca por informações importantes sobre as empresas. De acordo com um executivo, nessas épocas difíceis torna-se muito mais comum encontrar funcionários rondando as salas dos chefes, as mesas das secretárias dos gestores e os corredores dos departamentos.

Em função dessa maior apreensão e do aumento da 'bisbilhotagem' e das fofocas, as pessoas que ocupam

cargos de direção costumam ser aconselhadas a evitar falar de trabalho fora da organização, para que nenhuma informação importante vaz e chegue aos ouvidos dos aflitos funcionários. Além disso, os gestores também recebem o conselho de conversar sobre possíveis reestruturações a portas fechadas e, de preferência, longe dos funcionários.

Pode-se dizer que uma comunicação aberta e eficaz poderia tranquilizar os funcionários e desfazer qualquer rumor que torne o clima na empresa muito pesado. No entanto, essa não é uma prática muito comum nas organizações, nas quais costuma prevalecer a máxima de Maquiavel: "faça as injúrias todas de uma só vez, a fim de que, saboreando-as menos, ofendam menos; e os benefícios pouco a pouco, a fim de que sejam mais bem saboreados".

Sabendo disso, em épocas de crise é praticamente impossível evitar as fofocas de corredor sobre demissões e reestruturações. Nessas situações, a comunicação informal torna-se 'oficial' e a preocupação dissemina-se, assim como o som, pelo ar. A única diferença talvez seja que a fofoca é um pouquinho mais rápida.

**Fonte:** "Fofoca no escritório aumenta 54% por causa da crise", Portal Época Negócios. Disponível em: <[www.epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG86080-16628,00-FOFOCA+NO+ESCRITORIO+AUMENTA+POR+CAUSA+DA+CRISE.html](http://www.epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG86080-16628,00-FOFOCA+NO+ESCRITORIO+AUMENTA+POR+CAUSA+DA+CRISE.html)>. Acesso em: 4 mar. 2010.

presariais como a principal preocupação de segurança, à frente dos vírus e dos *hackers*. Em resposta a esse problema, a maioria das empresas monitora ativamente o uso da Internet e o arquivo de e-mails de seus funcionários, e algumas até usam o sistema de vigilância por vídeo e gravam conversas telefônicas. Em nosso país, porém, as empresas não parecem ser tão proativas. Pesquisas sugerem que as empresas brasileiras só se mostram preocupadas com a proteção da informação quando há vazamento de informação importante, quando um funcionário abandona a empresa para trabalhar em uma concorrente ou quando um cliente decide processar a empresa.<sup>52</sup>

Ainda que todos esses métodos sejam necessários, tais práticas de vigilância e monitoramento podem parecer invasivas aos funcionários. A organização, entretanto, pode conscientizar seus funcionários, envolvendo-os na criação de políticas de segurança de informações e dando-lhes controle sobre como suas informações pessoais são usadas.<sup>53</sup>

## Escolha do canal de comunicação

Neal Patterson, CEO de uma fabricante de software norte-americana, gosta de e-mails. Talvez até demais. Aborrecido com a rotina de trabalho de seu pessoal, ele mandou

Riqu  
Qua  
info  
ser t  
um  
com

Fi

Font  
ago.  
ence

recentemente um e-mail enraivecido para seus 400 gerentes.<sup>54</sup> Aqui seguem alguns trechos da mensagem:

“O inferno vai congelar antes que este CEO implemente OUTRO BENEFÍCIO PARA OS FUNCIONÁRIOS nesta Cultura. [...] Estamos tendo menos de 40 horas semanais de serviço de vários funcionários em nossa sede. O estacionamento está quase vazio às oito horas da manhã, acontecendo o mesmo às cinco horas da tarde. Como gerentes, ou vocês não sabem o que seus SUBORDINADOS fazem, ou VOCÊS não se IMPORTAM com isso. [...] Vocês estão com um problema e vão solucioná-lo, ou eu substituirei vocês. [...] O que vocês vêm fazendo como gestores nesta empresa me deixa DOENTE.”

O e-mail ainda sugere que os gerentes marquem reuniões para as sete horas da manhã, para as seis horas da tarde e para os sábados pela manhã; promete que o pessoal será reduzido em cinco por cento e que será instituído um relógio de ponto; e anuncia que se estuda descontar as faltas não justificadas dos funcionários de suas férias remuneradas.

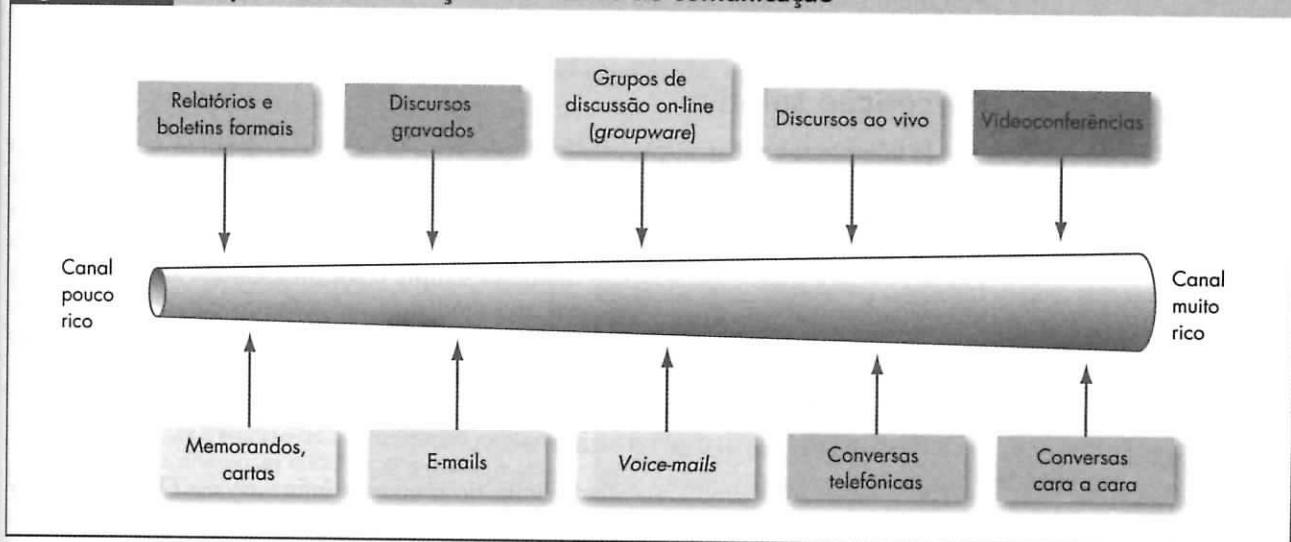
Depois de algumas horas, cópias desse e-mail já haviam sido colocadas na Internet. Em três dias, o preço das ações da empresa tinha afundado 22 por cento. Embora possamos nos perguntar se a reprimenda deveria ser dirigida a todos indistintamente, uma coisa é indiscutível: Peterson definitivamente escolheu o canal errado de comunicação para sua mensagem. Um assunto tão delicado e sensível deveria ser discutido em contato pessoal.

Por que as pessoas escolhem esse ou aquele canal de comunicação — por exemplo, um telefonema em vez de uma conversa cara a cara? Um modelo de riqueza de mídia foi desenvolvido para explicar a seleção de canais entre os administradores.<sup>55</sup> Os canais diferem com relação a sua capacidade de transmitir informações. Alguns são *valiosos* por sua capacidade de (1) lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido *feedback* e (3) ser extremamente pessoais. Outros canais são *pobres* por serem fracos nesses três fatores. Como ilustra a Figura 11.3, a conversa cara a cara tem a mais alta pontuação em **riqueza de canal**, pois oferece o máximo de informações transmitidas durante um episódio de comunicação — diversas pistas de informação (palavras, postura, expressão facial, gestos, entonações), *feedback* imediato (tanto verbal como não verbal) e o toque pessoal de “estar ali”. As mídias escritas impessoais, como boletins e relatórios em geral, são os canais menos ricos.

A escolha de um canal depende de a mensagem ser rotineira ou não. As mensagens rotineiras costumam ser diretas e apresentar um nível mínimo de ambiguidade, e os canais pobres podem transmiti-las eficientemente. As não rotineiras tendem a ser mais complica-

Riqueza de canal  
Quantidade de  
informação que pode  
ser transmitida durante  
um episódio de  
comunicação.

Figura 11.3 Riqueza de informação dos canais de comunicação



Fontes: Baseado em R. L. Daft e R. H. Lengel, “The Selection of Communication Media as an Executive Skill”, *Academy of Management Executive*, ago. 1988, p. 225-232; e R. L. Daft e R. H. Lengel, “Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design”, *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572. Reproduzido de R. L. Daft e R. A. Noe, *Organizational Behavior*. Fort Worth, TX: Harcourt, 2001, p. 311.

das e podem levar a um erro de entendimento. Os gestores podem comunicá-las de modo eficiente apenas se escolherem canais ricos. Com referência ao caso analisado, o problema do executivo foi, aparentemente, utilizar um canal relativamente pobre (e-mail) para transmitir uma mensagem que, por seu caráter não rotineiro e sua complexidade, deveria ser veiculada por um canal rico em comunicação.

As evidências indicam que os gestores de alto desempenho costumam ter maior sensibilidade para a escolha do canal de comunicação do que os de baixo desempenho.<sup>56</sup> Ou seja, eles têm mais habilidade para selecionar a riqueza de mídia adequada à ambiguidade envolvida na comunicação.

A última década caracterizou-se pelo fato de as organizações fecharem unidades, demitirem em massa, promoverem reestruturações, passarem por fusões e aquisições, consolidarem-se e lançarem novos produtos e serviços em ritmo acelerado — e tudo isso por meio de mensagens não rotineiras, com alto teor de ambiguidade, que requerem canais capazes de conduzir uma grande quantidade de informações. Não é uma simples coincidência que, cada vez mais, os altos executivos estejam utilizando reuniões para facilitar a comunicação e deixem regularmente seus escritórios para ‘gerenciar enquanto circulam por aí’. Esses executivos estão utilizando canais mais ricos de comunicação para transmitir as mensagens mais ambíguas.

## Barreiras para a comunicação eficaz

Diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. Nesta seção, vamos ressaltar as mais importantes.

### Filtragem

A **filtragem** se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. Quando um gestor diz a seu superior exatamente aquilo que acredita que o chefe quer ouvir, ele está filtrando a informação.

Quanto maior o número de níveis verticais na hierarquia da organização, mais oportunidades existem para a ocorrência da filtragem. Mas um pouco de filtragem ocorre sempre que há diferenças de *status*. Fatores como o medo de dar más notícias ou o desejo de sempre agradar ao chefe levam os funcionários a dizer a seus superiores exatamente aquilo que eles acreditam que os chefes querem ouvir, distorcendo, assim, a comunicação ascendente.

### Percepção seletiva

Já falamos sobre percepção seletiva neste livro. O assunto surge mais uma vez porque o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens. O entrevistador que acredita que as mulheres sempre colocam a família antes do trabalho, ao selecionar novos funcionários, verá essa tendência em todas as candidatas, quer elas pensem dessa forma ou não. Como dissemos no Capítulo 6, não vemos a realidade; interpretamos o que vemos e chamamos isso de realidade.

### Sobrecarga de informação

As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com as quais temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. Vimos que lidar com isso tornou-se um enorme desafio para os indivíduos e organizações. É uma barreira à comunicação que você pode gerenciar — até certo ponto — ao seguir os passos sugeridos anteriormente neste capítulo.

Filtragem  
Manipulação da  
informação pelo emissor  
para que ela seja vista de  
maneira mais favorável  
pelo receptor.

O que acontece quando as pessoas têm informações além do que conseguem organizar e utilizar? A tendência é selecionar, ignorar, não perceber ou esquecer informações. Ou elas podem deixar de processar informações adicionais até superar essa sobrecarga. De qualquer maneira, o resultado é a perda de informações e comunicação menos eficaz. Isso torna ainda mais importante abordar a sobrecarga de informações.

## Emoções

Você pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, caso esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado nossa racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções.

## Idioma

Mesmo quando estamos nos comunicando na mesma língua, as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas. A idade e o contexto cultural são dois dos fatores mais importantes que influenciam tais diferenças.

Imagine a situação em que um consultor está conversando com a filha de 15 anos sobre o lugar aonde ela vai com seus amigos. De repente, ele diz: “Você precisa determinar os fatores relevantes, ponderá-los e estabelecer uma matriz de prioridades”. Ela provavelmente vai olhá-lo como se ele fosse de outro mundo. Os que não conhecem os jargões corporativos podem achar acrônimos como BSc, palavras como ‘memo’ (memorando) ou expressões como ‘matriz de prioridades’ muito confusos, da mesma forma que os pais desconhecem as gírias de seus filhos adolescentes.<sup>57</sup> Em suma, nosso uso do idioma está longe de ser homogêneo. Se soubéssemos como cada um de nós modifica a língua, poderíamos minimizar as dificuldades na comunicação, mas normalmente não sabemos. Os emissores tendem a achar que as palavras e termos utilizados significam a mesma coisa para o receptor. Essa suposição com frequência é incorreta.

## Silêncio

É fácil ignorar o silêncio ou a falta de comunicação, precisamente porque este é definido como ausência de informação. Entretanto, as pesquisas sugerem que o silêncio e a sonegação de informações são tão comuns quanto problemáticos.<sup>58</sup> Um estudo descobriu que mais de 85 por cento dos gestores relataram ter silenciado a respeito de pelo menos um assunto de grande interesse.<sup>59</sup> O silêncio dos funcionários significa que os gestores não possuem informações sobre problemas operacionais atuais. E o silêncio com relação à dis-

As operadoras de *call center* da Wipro Spectramind em Nova Delhi, Índia, falam inglês para atender seus clientes dos Estados Unidos e do Reino Unido. Mas, mesmo que as operadoras e os clientes falem uma língua comum, as barreiras de comunicação existem por causa das diferenças culturais dos países e dos sotaques da língua. Para superar essas barreiras, as operadoras recebem treinamento em cultura popular norte-americana e britânica para poderem estabelecer uma conversa inicial informal. Elas também aprendem a falar com sotaques ocidentais para ser compreendidas facilmente pelos clientes.



Eduardo Anizelli/Folhapress

criminação, ao assédio, à corrupção e às más condutas significa que a alta gerência não pode tomar medidas para eliminar tais comportamentos. Finalmente, os funcionários que silenciam sobre assuntos importantes podem também experimentar estresse psicológico.

O silêncio é menos comum quando as opiniões da minoria são tratadas com respeito, quando a identificação com o grupo de trabalho é alta e quando prevalece a justiça nos processos.<sup>60</sup> Na prática, isso significa que os gestores devem se certificar de que apoiam seus funcionários, quando estes manifestam opiniões divergentes e expressam suas preocupações, e devem levar essas opiniões em consideração. Um único ato de ignorar ou diminuir um funcionário por expressar suas preocupações pode muito bem levá-lo a não fazer comunicações futuras.

## Medo da comunicação

Estima-se que entre 5 por cento e 20 por cento da população<sup>61</sup> sofrem de um debilitante **medo da comunicação**, ou ansiedade social. Essas pessoas experimentam uma tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita ou ambas.<sup>62</sup> Elas podem achar extremamente difícil conversar com outra pessoa cara a cara ou se sentir extremamente ansiosas quando falam ao telefone, lançando mão de faxes ou memorandos quando um simples telefonema seria muito mais rápido e adequado.

Os estudos indicam que as pessoas que temem a comunicação oral procuram evitar situações como o magistério, para o qual ela consiste no requisito predominante.<sup>63</sup> Quase todos os trabalhos, porém, requerem *alguma* comunicação oral. A principal preocupação aqui é o indício de que as pessoas portadoras dessa disfunção tendem a distorcer as demandas de comunicação oral em seu trabalho, de modo a minimizar a necessidade de comunicação.<sup>64</sup> É preciso estar consciente, portanto, de que algumas pessoas limitam seriamente sua comunicação oral e de que tendem a racionalizar a questão, dizendo a si mesmas que ela não é tão importante para o exercício eficaz de suas funções.

## Diferenças de gênero

Pesquisas mostram que os homens tendem a usar o discurso para reafirmar seu *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões. Essas conclusões, evidentemente, não se aplicam a *todos* os homens nem a *todas* as mulheres. Como coloca a autora de uma das pesquisas, “uma grande parcela de mulheres ou de homens *enquanto grupo* conversa de determinada maneira, ou certos homens e mulheres, individualmente, apresentam *maior probabilidade* de conversar desta ou daquela maneira”.<sup>65</sup> As mulheres falam e ouvem a linguagem da conexão e da intimidade; os homens, a linguagem do *status*, do poder e da independência. Dessa forma, para muitos homens, conversar é uma maneira de preservar a independência e manter o *status* em uma hierarquia social. Para muitas mulheres, a conversa é uma forma de negociar uma aproximação em que as pessoas buscam oferecer e receber confirmação e apoio.

Os homens costumam se queixar de que as mulheres falam demais sobre seus problemas. As mulheres criticam os homens por não ouvirem o que elas dizem. O que acontece é que, quando os homens ouvem um problema, eles reafirmam seu desejo de independência e controle oferecendo soluções. Por sua vez, muitas mulheres veem o ato de contar um problema como um meio de promover a proximidade e obter apoio e conexão, não para receber conselhos. A compreensão é mútua e simétrica, mas o aconselhamento é assimétrico: o conselheiro se coloca acima do aconselhado, como se tivesse mais conhecimento, melhor raciocínio e mais controle da situação. Isso contribui para afastar homens e mulheres em seus esforços de comunicação.

## A comunicação ‘politicamente correta’

A barreira final para a comunicação eficaz é a comunicação politicamente correta, comunicação essa tão preocupada em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho à livre expressão. Quando o técnico de vôlei

Medo da comunicação  
Tensão e ansiedade com  
relação à comunicação  
oral, escrita ou ambas.

Bernardinho comandava a seleção feminina brasileira, muitas pessoas consideravam sua linguagem excessivamente violenta para falar com as atletas. Não há dúvidas de que o treinador extravasava suas emoções por meio de gritos e alguns palavrões, mas será que esse não foi um dos fatores mais importantes para o sucesso do time? Além disso, será que as críticas e comentários poderiam fazer que ele se comunicasse de maneira mais 'politicamente correta'? Tudo indica que não, e, mesmo assim, o treinador conduziu as seleções masculina e feminina a diversos títulos.

Há inúmeras palavras e frases que não invocam nem difamação racial nem linguagem politicamente correta. Mas nosso desejo de evitar a ofensa pode também bloquear a comunicação, impedindo-nos de dizer o que realmente estamos pensando, ou alterar nossa comunicação de tal forma que a transformamos em algo ininteligível. Quando ser respeitoso se transforma em ser politicamente correto? Considere alguns exemplos:<sup>66</sup>

- O jornal *Los Angeles Times* permite que seus jornalistas publiquem o termo *idade avançada*, desde que tenham o cuidado de perceber que esse conceito varia de 'pessoa para pessoa' e que, em um grupo de indivíduos de 75 anos, nem todos podem ser considerados velhos.
- O canal de notícias CNN multou suas emissoras por usarem a palavra '*estrangeiro*' em vez de '*internacional*'.
- Na cartilha do 'politicamente correto', lançada pelo governo brasileiro em 2004, termos como 'barbeiro', usado para xingar maus motoristas, e 'bebum', modo como as pessoas costumam chamar viciados em álcool, foram considerados 'politicamente incorretos'. Diante da grande confusão gerada pela cartilha, sua distribuição foi suspensa em 2005.

É preciso prestar atenção a palavras que, de fato, se referem a estereótipos, intimidam e insultam pessoas. Mas existem algumas desvantagens no politicamente correto. Ele pode complicar nosso vocabulário e tornar a comunicação precisa mais difícil. Você certamente sabe o significado destas três palavras: *lixo*, *cotas* e *mulheres*. Pois saiba que cada uma delas foi considerada ofensiva a um ou mais grupos. Foram substituídas por termos como *material de sobra pós-consumo*, *equidade educacional* e *pessoas do gênero feminino*. A questão é que esses termos têm muito menos probabilidade de transmitir uma mensagem uniforme do que as palavras substituídas. Não existe uma solução simples para esse dilema. Precisamos estar conscientes disso e buscar o melhor equilíbrio possível.

## Implicações globais

A comunicação eficaz é difícil mesmo sob condições ideais. Os fatores multiculturais certamente têm o potencial de aumentar os problemas de comunicação. Isso é ilustrado na Figura 11.4. Um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode ser sem sentido ou até ofensivo em outra. Somente 18 por cento das empresas documentaram estratégias de comunicação com os funcionários de diferentes culturas, e apenas 31 por cento exigem que as mensagens corporativas sejam personalizadas para utilização em outras culturas. A Procter & Gamble, fabricante multinacional de diversos produtos, desde sabão em pó até biscoitos, parece ser uma exceção. Mais da metade de seus funcionários não tem o inglês como primeiro idioma, embora a empresa seja de origem norte-americana. Em função disso, a companhia incentiva a utilização de mensagens simples para ter certeza de que todos saibam o que é importante.<sup>67</sup>

**Barreiras culturais** Os pesquisadores identificaram alguns problemas relacionados às dificuldades de linguagem na comunicação intercultural.<sup>68</sup>

Primeiro, existem as *barreiras semânticas*. As palavras significam coisas distintas para pessoas diferentes, particularmente aquelas de outras culturas. Algumas palavras não podem ser traduzidas para outros idiomas. A palavra finlandesa *sisu* significa algo semelhante a 'co-

**Figura 11.4 Gestos manuais têm significados distintos em países diferentes**

**O 'zero'**



Esse gesto, nos Estados Unidos, significa um sinal amigável de 'tudo bem'. Na Austrália e em alguns países islâmicos, tem um significado ofensivo e obscuro. No Brasil, ele é usado com ambos os significados, daí a grande importância do contexto em que é mostrado.

**O 'chifrinho'**



Esse sinal é utilizado pelos amantes do heavy metal e é um símbolo de boa sorte entre os venezuelanos. Em algumas partes da África, é uma maldição. Na Itália e no Brasil, significa que a esposa está traindo seu marido.

**O 'V' de vitória**



Em diversas partes do mundo, esse gesto significa 'vitória' ou 'paz'. Na Inglaterra, quando feito com a palma da mão virada para dentro, especialmente com um movimento de erguer os dedos, é ofensivo, como 'dane-se!'.

**O dedo apontado**



No Brasil, é usado para indicar alguém para outra pessoa, ao passo que, nos Estados Unidos, significa 'venha aqui'. Na Malásia, usa-se apenas para chamar animais. Na Indonésia e na Austrália, é usado para apontar 'damas da noite'.

Fonte: Roger E. Axtell, Hand Gestures Mean Different Things in Different Countries, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Copyright © 1991. Esse material foi reproduzido com autorização da John Wiley & Sons, Inc.

ragem' ou 'extrema persistência', mas não pode ser traduzida para o português. Da mesma forma, os novos capitalistas da Rússia devem ter dificuldades para se comunicar com outros empresários ao redor do mundo, já que termos como *eficácia*, *mercado livre* e *regulação* não têm tradução direta para o russo.

Segundo, há as *barreiras causadas pelas conotações*. As palavras têm implicações diversas em diferentes idiomas. As negociações com gestores japoneses, por exemplo, costumam ter problemas por causa do termo japonês *hai*, que é equivalente ao 'sim' em português, mas com a conotação de 'sim, estou ouvindo', e não de 'sim, concordo'.

Terceiro, existem as *barreiras causadas pelas diferenças de entonação*. Em algumas culturas, a linguagem é formal; em outras, informal. Às vezes, a entonação depende do contexto: as pessoas falam de modo diferente quando estão em casa, em uma festa ou no trabalho. A utilização de um tom pessoal e informal, em uma situação que demanda um estilo mais formal, pode causar embaraço e até constrangimento.

Quarto, há as *barreiras causadas pelas diferenças no nível de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los*. Pessoas de culturas individualistas tendem a se sentir mais à vontade com conflitos diretos e abrem o jogo quanto à fonte de seus desentendimentos. Os coletivistas tendem a admitir os conflitos apenas de maneira implícita e evitam discussões emocionalmente acirradas. Eles podem atribuir os conflitos à situação mais do que aos indivíduos e, em consequência, não exigem desculpas explícitas para retomar relações, ao passo que os individualistas preferem afirmações explícitas que aceitam a responsabilidade por conflitos e pedidos públicos de desculpas para restabelecer relações.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Perdido com a tradução?

Nos negócios internacionais, a língua pode ser uma barreira para conduzir os negócios com eficácia. Muitas empresas que atuam no Brasil possuem matrizes em outros países, como a Vivo, a Ford, a Nestlé e o Santander. Da mesma forma, as empresas brasileiras têm presença em outros países; por exemplo, a Vale tem minas na Noruega, em Guiné, na Colômbia, no Canadá e na Nova Caledônia. Para complicar ainda mais, como resultado das fusões e aquisições, as empresas são frequentemente adquiridas por muitas empresas controladoras estrangeiras, criando uma tensão ainda maior na comunicação. Embora o inglês seja a língua dominante em muitas empresas multinacionais, não falar a língua do país anfitrião pode tornar a situação mais difícil para os gestores desempenharem bem suas funções, especialmente se forem mal interpretados ou se interpretarem mal o que os outros dizem. Tais problemas de comunicação fazem que seja difícil negociar com eficiência e eficácia e podem resultar em perdas de oportunidades de negócios.

Para evitar problemas na comunicação, muitas em-

presas exigem que seus gestores aprendam a língua local. Por exemplo, a Siemens, com sede na Alemanha, exige que seus executivos aprendam a língua do país anfitrião. Ernst Behrens, diretor de operações da Siemens da China, aprendeu a falar mandarim fluentemente. Robert Kimmet, antigo membro da diretoria executiva, acredita que aprender a língua do país anfitrião oferece aos executivos "uma melhor compreensão do que está acontecendo dentro da empresa [...] não apenas os fatos e os números, mas também a textura e a nuance". Contudo, aprender uma língua estrangeira pode ser difícil para os gestores. Por serem tão diferentes, o japonês e o mandarim, línguas asiáticas, se tornam um desafio maior para os executivos ocidentais. Para compensar, esses executivos, às vezes, contam exclusivamente com a linguagem corporal e expressões faciais para se comunicarem. O problema? As diferenças culturais nessas formas não verbais de comunicação podem resultar em problemas ainda mais sérios. Para evitar essa cilada, os gestores deveriam se familiarizar com a cultura de seus anfitriões.

Fonte: Baseado em K. Kanhold, D. Bilefsky, M. Karnitschnig e G. Parker, "Lost in Translation? Managers at Multinationals May Miss the Job's Nuances If They Speak Only English", *Wall Street Journal*, 18 maio 2004, p. B1.

Culturas de alto contexto  
Culturas nas quais a comunicação é dependente do contexto e a comunicação das mensagens utiliza indícios não verbais e sinais sutis.

Culturas de baixo contexto  
Culturas nas quais a comunicação é pouco dependente do contexto e o conteúdo da mensagem transmitida é objetivo e explícito.

**Contexto cultural** As culturas tendem a diferir quanto ao grau de influência do contexto sobre o significado que as pessoas percebem da comunicação.<sup>69</sup> Em **culturas de alto contexto**, como a China, Coreia, Japão, Vietnã e, em geral, todos os países da América Latina,<sup>70</sup> como é o caso do Brasil, as pessoas utilizam amplamente os indícios não verbais e sinais situacionais sutis em sua comunicação, e o *status* oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável. O que *não* é dito pode ser mais significativo do que aquilo que *é* dito. A Europa e a América do Norte, por sua vez, refletem suas **culturas de baixo contexto**. Contam essencialmente com as palavras orais e escritas para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o *status* social são secundários (ver Figura 11.5).

Essas diferenças contextuais na verdade significam muito em matéria de comunicação. A comunicação nas culturas de alto contexto exige consideravelmente mais confiança mútua entre os interlocutores. O que pode parecer apenas uma conversa casual e insignificante reflete, na verdade, o desejo de construir um relacionamento e gerar confiança. Os acordos verbais significam um forte comprometimento entre as partes nessas culturas. E quem você é — sua idade, seu cargo e seu tempo na organização — são dados altamente valorizados, que influenciam fortemente sua credibilidade. Nas culturas de baixo contexto, em comparação, os acordos são feitos por escrito, com escolha precisa dos termos e com ênfase nos aspectos legais. Essas culturas também valorizam a comunicação direta. Os executivos devem ser explícitos e precisos ao transmitir o significado que pretendem comunicar. É totalmente diferente do que ocorre nas culturas de alto contexto, em que os executivos tendem mais a 'dar sugestões' do que ordens explícitas.

**Figura 11.5** Culturas de alto e de baixo contexto



**Um guia cultural** Ao nos comunicarmos com pessoas de diferentes culturas, o que podemos fazer para evitar erros de interpretação? Podemos começar pela análise do contexto cultural. Provavelmente, teremos menos dificuldade se essas pessoas vierem de um contexto semelhante ao nosso. As regras a seguir podem ser de alguma ajuda:<sup>71</sup>

1. *Suponha que existam diferenças até que a similaridade seja comprovada.* A maioria de nós tende a pressupor que os outros são mais parecidos conosco do que de fato são. É mais fácil evitar os enganos se consideramos que os outros são diferentes até que se prove o contrário.
2. *Enfatize as descrições em vez de interpretações ou avaliações.* A interpretação ou a avaliação do que alguém acabou de dizer tem mais a ver com a cultura e o histórico do observador do que com a situação observada. Portanto, adie seu julgamento até ter tempo suficiente para observar e interpretar a situação sob as diferentes perspectivas das culturas envolvidas.
3. *Busque e pratique a empatia.* Antes de enviar uma mensagem, procure se colocar no lugar do receptor. Quais são seus valores, experiências e referências? O que você sabe sobre sua educação, criação e história de vida que possa ajudá-lo nessa compreensão? Tente ver a outra pessoa como ela realmente é.
4. *Trate suas interpretações como uma hipótese de trabalho.* Quando você achar que conseguiu uma explicação para uma situação nova ou que criou empatia com alguém de outra cultura, trate essa interpretação como uma hipótese que precisa de mais testes para ser comprovada. Analise cuidadosamente a reação dos receptores para ver se ela confirma sua hipótese inicial. Quando o teor da comunicação for importante, busque informações com outras pessoas que conheçam a cultura em questão para se assegurar de que suas interpretações estão corretas.

## Resumo e implicações para os gestores

Provavelmente você descobriu a relação entre comunicação e satisfação do trabalhador neste capítulo: quanto menor a incerteza, maior a satisfação. As distorções, as ambiguidades e as inconsistências entre as mensagens verbais e não verbais aumentam a incerteza e, portanto, reduzem a satisfação.<sup>72</sup>

Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes como pretendido.<sup>73</sup> Isso, por sua vez, reduzirá a ambiguidade e deixará mais claras as tarefas dos grupos. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incerte-

zas e melhora o desempenho e a satisfação do grupo. A comunicação perfeita é inatingível. Mesmo assim, existe uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz (que inclui percepção de confiabilidade, percepção de exatidão, desejo de interação, receptividade dos dirigentes e requisitos de informação ascendente).<sup>74</sup> A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem tornar a comunicação mais eficaz. Mas o fator humano gera distorções que nunca conseguimos eliminar por completo. Independentemente da expectativa do emissor, a mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste último. E é essa realidade que vai determinar o desempenho, junto com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo.

Apesar das incríveis vantagens dos formatos de comunicação eletrônica, suas armadilhas são numerosas. Pelo fato de reunirmos tantos significados quando uma mensagem é comunicada (tom de voz, expressões faciais, linguagem corporal), o potencial para haver mal-entendidos em comunicação eletrônica é grande. Devemos usar os e-mails, as mensagens instantâneas, as mensagens de texto e os softwares de *networking* com sabedoria ou não seremos tão eficazes como gestores quanto poderíamos ser.

Enfim, ao ter em mente as várias barreiras para a comunicação, tais como gênero e cultura, poderemos superá-las e aumentar nossa eficácia na comunicação.

## Ponto



## Contraponto

## Guarde segredo!

**F**icamos em melhor situação quando guardamos mais coisas para nós mesmos. As fofocas no ambiente de trabalho fogem ao controle e não podemos confiar segredos às pessoas. Diga a um amigo que nunca, jamais, conte algo para alguém e você vai estimular nele um desejo irresistível de dividir as 'novidades' com os outros. Uma regra básica é que, se você tem certeza de que uma pessoa para quem contou um segredo não falou nada para mais ninguém, ela provavelmente falou apenas para outras três pessoas. Talvez você ache que isso seja uma reação paranoica, mas as pesquisas afirmam que essas pessoas denominadas confidentes raramente mantêm segredos, mesmo que jurem fazê-lo.

Manter os próprios segredos é normal, e a maioria das crianças aprende cedo a fazê-lo. As pessoas sobrevivem protegendo-se e, quando alguém mantém segredo, é porque tem uma boa razão para isso.

Mesmo que sintamos confiança em alguém, é prudente mantermos informações confidenciais para nós mesmos. Poucos de nós conseguimos manter segredos e, se tememos certas consequências negativas em contá-los (nosso confidente vai pensar mal de nós ou vai contar para os outros), esses medos são justificados, apesar de não nos impedirem de revelar nossos segredos.

Segredos organizacionais são ainda mais importantes de manter. As organizações são indústrias de rumores e podemos causar danos permanentes a nossas carreiras e às organizações para as quais trabalhamos ao revelar informações confidenciais. Veja o exemplo de Leonardo Guimarães Corrêa, vice-presidente executivo de relações com investidores da construtora MRV Engenharia. Quando a empresa preparava um lançamento de títulos no mercado, o gestor deu uma entrevista falando sobre o assunto, desrespeitando o 'período de silêncio' determinado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Nesse caso, contar um segredo saiu caro para Leonardo, que teve de pagar 100 mil reais para não ser processado pela autarquia federal.<sup>75</sup>

**O** problema em guardar segredos é que eles são caros de se manter.

Um psicólogo social descobriu que, quando as pessoas são instruídas a não divulgar certas informações, isso se torna mais perturbador e difícil para elas cumprirem. Na verdade, quanto mais as pessoas são instruídas a manter algo para si, mais elas ficam pensando no segredo enquanto fazem outras coisas. "Não percebemos que, quando mantemos algo em segredo, criamos uma obsessão contida", diz. Portanto, ao manter as coisas escondidas, usa-se um recurso de nossa psique (normalmente de forma desnecessária), que se soma aos fardos mentais que carregamos conosco.

Outro psicólogo descobriu que esses custos são reais. Ele descobriu que jovens que passaram por uma experiência traumática normalmente apresentam mais problemas de saúde posteriormente e, depois de muito pesquisar, descobriu o porquê: geralmente, essas pessoas não falam com outras sobre esses eventos traumáticos. Uma experiência constatou que, quando as pessoas que passaram por eventos traumáticos os compartilharam com os outros, elas tiveram menos problemas de saúde mais tarde do que as pessoas que não os compartilharam. Não há nenhuma razão por que compartilhar esses eventos traumáticos possa ajudar as pessoas, mas o resultado foi notado repetidas vezes.

Há outro efeito positivo das fofocas: a ameaça de que surjam ajudam as pessoas a se comportarem bem. Um estudo revelou que, em um 'jogo do ditador', a preocupação com o que os outros diriam levou os indivíduos a compartilhar recursos mas equitativamente. Portanto, por razões de saúde física e mental, é melhor não mantermos segredos.

**Fontes:** Baseado em A. van Iterson e S. R. Clegg, "The Politics of Gossip and Denial in Interorganizational Relations", *Human Relations*, 61, n. 8, 2008, p. 1117-1137; "Top Managers Don't Appreciate Office Gossip", *USA Today*, 24 dez. 2008, p. B1; E. Jaffe, "The Science Behind Secrets", *APS Observer*, jul. 2006, p. 20-22; e J. Piazza e J. M. Bering, "Concerns about Reputation via Gossip Promote Generous Allocations in an Economic Game", *Evolution and Human Behavior*, 29, n. 3, 2008, p. 172-178.

## Questões para revisão

1. Quais são as funções básicas do processo de comunicação nas organizações?
2. Quais são os elementos principais do processo de comunicação e como você distingue comunicação formal de informal?
3. Quais são as diferenças entre comunicação descendente, ascendente e lateral?
4. Quais são os desafios da comunicação verbal, escrita e não verbal?
5. Quais são as diferenças e semelhanças entre as redes de comunicação e a rede de rumores?
6. Quais são as principais formas de comunicação eletrônica? Quais são seus benefícios e desafios?
7. Por que a riqueza do canal é fundamental para a escolha dos canais de comunicação?
8. Quais são as barreiras comuns para uma comunicação eficaz?
9. Quais são os problemas singulares que a comunicação intercultural apresenta?

## Exercício em grupo

### Ausência de comunicação não verbal

Este exercício o ajudará a ver o valor da comunicação não verbal nas relações interpessoais.

1. A classe deve ser dividida em pares, com um dos integrantes pertencente ao grupo denominado A e o outro, ao B.
2. As pessoas do Grupo A devem escolher um tema entre os seguintes:
  - a) A administração no Oriente Médio é significativamente diferente da administração na América do Norte.
  - b) A rotatividade dos empregados pode ser funcional para a organização.
  - c) Algum conflito dentro da organização é positivo.
  - d) Os 'dedos-duros' prejudicam mais do que ajudam a empresa.
  - e) Todo empregador tem a responsabilidade de oferecer a seus funcionários um trabalho interessante e desafiador.
  - f) Todos devem votar.
  - g) As empresas deviam exigir que todos os funcionários fizessem testes para identificar se são usuários de drogas ou não.
  - h) As pessoas que se formaram em administração ou economia são funcionários melhores do que aqueles que cursaram história ou letras.
3. As pessoas do Grupo B devem, então, posicionar-se contra a afirmação escolhida por seus pares do Grupo A.
4. Os dois grupos terão dez minutos para discutir o assunto. O importante é que só se comuniquem verbalmente. Para tanto, eles devem se sentar de costas um para o outro. Dessa maneira, de nada adiantará que eles gesticulem, façam qualquer movimento com as mãos ou com o corpo, nem utilizem outra forma qualquer de comunicação não verbal.
5. Depois de encerrado o debate, formem grupos de seis a oito alunos, e discutam o seguinte por 15 minutos:
  - a) Qual foi a eficácia da comunicação durante o debate?
  - b) Quais foram as barreiras encontradas para a comunicação?
  - c) Qual é o propósito da comunicação não verbal?
  - d) Relacione o que foi apreendido nesse exercício com os problemas de comunicação que podem ocorrer ao se usar o telefone ou o e-mail.

## Dilema ético

### Onde vai minha privacidade na empresa em que trabalho?

Você trabalha em uma empresa que não possui políticas específicas quanto ao uso do computador e da Internet para

assuntos não relacionados ao trabalho. Também não existem mecanismos de verificação do uso desses equipamentos pelos funcionários. Alguma das ações mencionadas a seguir é antiética? Justifique suas opiniões.

- a) Utilizar o sistema de e-mail da empresa para assuntos pessoais durante o expediente.
- b) Brincar com jogos no computador no horário de trabalho.
- c) Usar o computador da empresa para fazer compras online ou ler notícias esportivas durante o expediente.
- d) Procurar companhia nos sites de encontros na Internet durante o expediente.
- e) Visitar sites de 'conteúdo adulto' durante o expediente.
- f) Usar os aparelhos portáteis de comunicação da empresa (do tipo BlackBerry) para uso pessoal.
- g) Realizar qualquer dessas atividades, utilizando os meios da empresa, antes ou depois do expediente.

- h) Para aqueles que trabalham a distância, usar o computador e a linha de acesso à Internet pagos pela empresa para assuntos pessoais durante os horários normais de trabalho.

E, por parte da empresa, o que você considera antiético?

- a) Analisar o histórico de sites visitados por você.
- b) Colocar câmeras nos corredores e elevadores.
- c) Verificar os e-mails enviados por você pelo servidor da empresa.
- d) Verificar seus e-mails pessoais acessados de dentro da empresa.
- e) Instalar escutas nas salas de reunião para gravar conversas.

## Estudo de caso 1

### Dianna Abdala

Considere o caso de Dianna Abdala. Em 2005, Dianna, recém-graduada em Direito, passou pelo exame de qualificação para exercer a profissão de advogada (correspondente ao exame da OAB no Brasil). Ela foi entrevistada e recebeu uma oferta de emprego em um escritório de advocacia aberto por William Korman, um antigo promotor público.

A seguir, um resumo das comunicações deles por e-mail:

----- Mensagem Original -----

De: Dianna Abdala

Enviado: sexta-feira, 3 de fevereiro de 2006 21h23

Para: William A. Korman

Título: Obrigada

Prezado Dr. Korman,

No momento, estou escrevendo para informá-lo que não aceitarei sua oferta. Depois de cuidadosas considerações, cheguei à conclusão de que a remuneração que está oferecendo não iria me satisfazer e nem manter o estilo de vida que possuo considerando o trabalho que estaria fazendo a V. S<sup>a</sup>. Em vez disso, resolvi trabalhar por conta própria e obter 100% dos benefícios que costurei [sic].

Obrigada por suas entrevistas.

Dianna L. Abdala, Esq.

----- Mensagem Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 12h15

Título: RE: Obrigada

Dianna -

Uma vez que você passou por duas entrevistas, recebeu a proposta de emprego e a aceitou (na verdade, você tinha uma data inicial definida), fiquei surpreso que tenha escolhido um e-mail e uma mensagem no correio de voz às 9h30

para me transmitir essa informação. Parece imaturidade e é bastante não profissional. Na verdade, eu de fato confiei em sua aceitação e providenciei materiais [sic] de escritório e cartões de visita com seu nome, a formatação de um computador e a configuração dos e-mails, tanto internos como externos, para você aqui no escritório. Apesar de eu não me opor a sua decisão, estou extremamente desapontado com a forma como isso terminou. Desejo-lhe sinceramente muito boa sorte em seus futuros empreendimentos.

Will Korman

----- Mensagem Original -----

De: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h01

Para: William A. Korman

Título: Re: Obrigada

Um advogado de verdade teria feito um contrato por escrito e não apresentado esse tipo de confiança antes disso. Mais uma vez, obrigada.

----- Mensagem Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h15

Título: RE: Obrigada

Obrigado por seu curso de reciclagem sobre contratos. Isso não é uma pergunta do exame de OAB. Você tem de perceber que este é um pequeno escritório de advocacia, especialmente na área de defesa criminal. Você quer realmente 'encher o saco' de advogados mais experientes no início de sua carreira?

----- Original Message -----

De: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h28

Para: William A. Korman

Título: Re: Obrigada

Bla bla bla

Depois dessa troca de mensagens de e-mail, William enviou-as para vários colegas e rapidamente ela se espalhou de forma exponencial.

### Questões

1. Ao lado de quem você está? Dianna ou William?

2. Quais erros você acha que cada uma das partes cometeu?
3. Você acha que essa atitude pode causar danos à carreira de Dianna? Ao escritório de William?
4. O que essa troca de mensagens lhe diz sobre as limitações do e-mail?

Fonte: J. Sandberg, "Infamous Email Writers Aren't Always Killing Their Careers After All", *Wall Street Journal*, 21 fev. 2006, p. B1.

## Estudo de caso 2

### Peões comendo Reis

A 'rádio peão' é o processo de comunicação informal típico de qualquer organização. Por meio dela, são divulgados todos os boatos (verdadeiros ou falsos) entre os funcionários de uma empresa, desde 'quem está pegando quem', até a previsão de demissões em massa em uma fábrica.

A seguir, será apresentada a entrevista que Eliane Aere, diretora de recursos humanos da Ticket, uma das maiores empresas prestadoras de serviços de benefício em alimentação do Brasil, concedeu ao *Portal Você S/A*. Eliane, como executiva de RH, lida diariamente de duas maneiras com os boatos na empresa. A primeira delas é em sua área, onde ela supervisiona mais de 250 pessoas. A outra é ainda mais complexa: sendo responsável direta pela relação da organização com todos os seus membros, ela precisa se preocupar com a disseminação de todos os boatos na Ticket, visto que eles podem afetar drasticamente as percepções e atitudes dos trabalhadores e a imagem da companhia.

Veja o que Eliane pensa sobre o assunto:

1. *Como um executivo (de qualquer área) pode usar a rádio peão a seu favor?*

A rádio peão existe em qualquer empresa. Ela deve ser usada para transformar o ambiente de trabalho em um lugar o mais agradável possível. Sabendo que ela existe, o executivo deve conhecer quem são os formadores de opinião, quais as 'pautas' mais abordadas e como ele deve utilizar a ferramenta a seu favor, como sua aliada. A rádio peão é um canal não oficial e oficioso. A empresa que consegue se equilibrar na comunicação não terá a rádio peão como uma dor de cabeça. Será apenas uma manifestação natural e que jamais será extinta, pois é um processo humano se comunicar, interagir, comentar, concordar com ações ou discordar delas, palavras e atitudes.

2. *E como os funcionários de um modo geral podem usar a rádio peão?*

O funcionário precisa estar atento às notícias veiculadas pela rádio peão. Muitas vezes ele precisa checar se a informação divulgada é verdadeira ou não. O rumor atende ao que chamamos de uma condição natural do ser humano de querer saber o que está acontecendo e procurar meios para

sua segurança. Já cansei de ver pessoas com crises profundas, estresse e sintomas péssimos de saúde por ouvirem notícias que não eram verdadeiras. A rádio peão pode gerar prejuízos para a empresa, porque dá mais atenção à fofoca do que ao trabalho. E a solução para combater a fofoca parece simples: ser mais rápido do que ela, com uma comunicação interna eficiente e que tenha foco no trabalho.

3. *Muitas vezes a rádio peão é mais rápida e eficiente do que os comunicados oficiais sobre demissões ou contratações. Por que isso acontece?*

Porque a notícia vaza em algum momento do processo: seja quando é desenhado o *layout* do comunicado ou quando ele é traduzido ou até durante sua aprovação. Nesse trajeto, a informação passa por diversas áreas, diversas mãos. O importante é manter o sigilo, envolver poucas pessoas e ter um processo estruturado. A rádio peão é uma realidade que não deve ser preocupação quando a comunicação entre todos na empresa, especialmente na direção, for clara, definida, sem segredos e sem meias palavras. Toda vez que a comunicação acontecer assim, verdadeira e sem rodeios, a rádio peão será um termômetro que não sinaliza febre, mas temperatura ambiente, normal e equilibrada.

4. *A rádio peão atrapalha o trabalho do RH?*

Quando se fala em comunicação interna se fala em compromisso, comprometimento. Assim, não podemos deixar de comentar sobre o papel das chefias e gerências no processo. Elas são partes fundamentais e devem ser as primeiras a se preocupar com a comunicação interna, não deixando a responsabilidade apenas a cargo do RH. A responsabilidade é de todos. Comunicar, clara e indistintamente, é uma obrigação da empresa, pois assim pode tornar seus colaboradores comprometidos e engajados no objetivo da empresa. Até porque hoje, no mundo dos negócios, a palavra 'parceria' é fundamental.

### Questões

1. Na segunda pergunta, Eliane fala de como os gestores poderiam utilizar a rádio peão a seu favor. Você acha que isso seria possível ou que os funcionários envolvidos notariam que estão sendo 'usados' pelo chefe?

2. Como funcionário de uma empresa, você acharia ético usar os boatos a seu favor? Como você faria isso? Caso ache antiético, você denunciaria alguém que o faz?
3. Eliane, na terceira questão, afirma que, para evitar os problemas decorrentes desse canal informal, a organiza-

ção precisa adotar uma comunicação clara e sem 'meias palavras'. Você acha que isso seria possível, ou seja, que os gestores devem sempre informar os funcionários sobre as diversas decisões, principalmente as que os afetam? Avalie diversos casos que conseguir imaginar.

**Fontes:** "A força da rádio peão", *Portal Você S/A*. Disponível em: <[www.vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/forca-radio-peao-484267.shtml](http://www.vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/forca-radio-peao-484267.shtml)>. Acesso em: 3 mar. 2010; Claudemir Bertuolo, "Rádio peão: do chão às estrelas, do tático para o estratégico!". Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. *Portal Contexto* — Comunicação Interna. Acesso em: 3 mar. 2010.

## Notas

1. Viviane Mansi, "TV interna do Carrefour". Comunicação Interna. Disponível em: <[www.comunicacaoofuncionario.blogspot.com/2009/06/tv-interna-do-carrefour.html](http://www.comunicacaoofuncionario.blogspot.com/2009/06/tv-interna-do-carrefour.html)>. Acesso em: 3 mar. 2010; e Toni Mello, "Linha Direta", *Portal Você RH Notícias*. Acesso em: 3 mar. 2010.
2. Veja, por exemplo, K. W. Thomas e W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, jun. 1976, p. 317.
3. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin*, 23 mar. 2007, p. 1.
4. W. G. Scott e T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood, IL: Irwin, 1976.
5. Cristiane Mano, "Minha regra de ouro", *Revista Exame*, ed. 861, 13 fev. 2006.
6. D. K. Berlo, *The Process of Communication*. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1960, p. 30-32.
7. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, v. 2, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 190.
8. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, set. 1959, p. 188-196; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, set./out. 1974, p. 143-151; A. G. Walker e J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology*, verão 1999, p. 393-424; e J. W. Smither e A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 3, jun. 2004, p. 575-581.
9. Alexandre Rodrigues, "Michel Klein anuncia a funcionários união com Ponto Frio", *Portal Exame*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/negocios/michel-klein-anuncia-funcionarios-uniao-ponto-frio-517295.html](http://www.portalexame.abril.com.br/negocios/michel-klein-anuncia-funcionarios-uniao-ponto-frio-517295.html)>. Acesso em: 4 mar. 2010.
10. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *Wall Street Journal*, 19 mar. 2007, p. B3.
11. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek*, 22 jun. 2009, p. 50.
12. Melina de Souza Mota e Maria Ivete Trevisan Fossá, "Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional", *UNRevista*, v. 1, n. 3, jul. 2006. Disponível em: <[www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Mota.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Mota.PDF)>.
13. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine*, abr. 2007, p. 107-110.
14. L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HRMagazine*, jul. 2006, p. 99-101.
15. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly*, mar. 2002, p. 92-102.
16. J. Fast, *Body Language*. Philadelphia: M. Evan, 1970, p. 7.
17. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*. Chicago: Aldine-Atherton, 1972.
18. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?", in P. J. Kalbfleisch e M. J. Cody (Eds.), *Gender, Power, and Communication in Human Relationships*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995, p. 27-61.
19. Veja, por exemplo, N. B. Kurland e L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abr. 2000, p. 428-438; e N. Nicholson, "The New Word on Gossip", *Psychology Today*, jun. 2001, p. 41-45.
20. Citado por "Heard It Through the Grapevine", *Forbes*, 10 fev. 1997, p. 22.
21. G. Van Hoye e F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 341-352.
22. Veja, por exemplo, J. W. Newstrom, R. E. Monczka e W. E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", *Journal of Business Communication*, primavera 1974, p. 12-20; e S. J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", *IndustryWeek*, 15 maio 1989, p. 14.
23. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review*, set./out. 1953, p. 43-49.
24. K. Davis, citado por R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?", *Fortune*, 13 ago 1979, p. 134.
25. R. L. Rosnow e G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. Nova York: Elsevier, 1976.
26. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer e W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships*, 13, 2006, p. 135-150.
27. B. Gates, "How I Work", *Fortune*, 17 abr. 2006. Disponível em: <[www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)>.
28. D. Brady, "\*!#?@ the E-mail. Can We Talk?", *BusinessWeek*, 4 dez. 2006, p. 109.

29. *Jornal A Notícia*, 10 out. 2009.
30. S. Hourigan, "62 Trillion Spam Emails Cause Huge Carbon Footprint", *Courier Mail*, 17 abr. 2009. Disponível em: <www.news.com.au/couriermail>.
31. Marcelo Namura, "Busca chega perto de e-mail como atividade mais popular na internet". Disponível em: <www.osnumerodainternet.com.br/busca-chega-perto-de-e-mail-como-atividade-mais-popular-na-internet/>. Acesso em: 30 abr. 2010.
32. R. Stross, "The Daily Struggle to Avoid Burial by E-Mail", *New York Times*, 21 abr. 2008, p. BU5; H. Rhodes, "You've Got Mail ... Again", *Gainesville Sun*, 29 set. 2008, p. 1D, 6D.
33. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review*, 33, n. 2, 2008, p. 309-327.
34. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior", *New York Times*, 20 fev. 2007, p. D5; e E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine*, ago. 2006, p. 50-54.
35. Guy Corrêa, "O Big Brother nas empresas", *Revista Exame*, ed. 878, 5 out. 2006.
36. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine*, jun. 2007, p. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune*, 14 maio 2007, p. 24; J. D. Glater, "Open Secrets", *New York Times*, 27 jun. 2008, p. B1, B5.
37. Citado por C. Y. Chen, "The IM Invasion", *Fortune*, 26 maio 2003, p. 135-138.
38. Fábio Frazão, "Como o brasileiro usa o celular?", ago. 2008. Disponível em: <www.mobilnews.com.br/index.cfm?fa=contentNews.newsDetails&newsID=66550&from=list>.
39. C. Hymowitz, "Have Advice, Will Travel", *Wall Street Journal*, 5 jun. 2006, p. B1, B3.
40. A. Williams, "Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *New York Times*, 21 jun. 2009. Disponível em: <www.nytimes.com>.
41. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin*, 27 abr. 2007, p. 1.
42. K. Gurchick, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online*, 27 abr. 2006, p. 1-2.
43. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know," *Fast Company*, maio 2007, p. 56.
44. Noah Berger, *The New York Times*.
45. "Twittando no trabalho", *Revista Você S/A*, ed. 132, 11 jun. 2009.
46. Daniela Braun, "Presidente da TAM cria blog para se comunicar com funcionários", *Portal Digital Age 2.0*. Acesso em: 4 mar. 2010.
47. Ralphe Manzoni Jr., "Número de brasileiros que leem blogs cresce em 2008", fev. 2009. Disponível em: <www.idgnow.uol.com.br/internet/blog\_dos\_blogs/archive/2009/02/04/nmero-de-brasileiros-que-leem-blogs-cresce-em-2008/>.
48. A. Bahney, "Interns? No Bloggers Need Apply", *New York Times*, 25 maio 2006, p. 1-2; "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin*, 12 jan. 2007, p. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, n. 25, 10 jun. 2007, disponível em: <www.workforce.com/section/quick\_takes/49486\_3.html>; D. Jones, "Sun CEO Sees Competitive Advantage in Blogging", *USA Today*, 26 jun. 2006, p. 7B; e B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online*, 13 mar. 2006, p. 1-2.
49. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast", *New York Times*, 14 jun. 2008, p. A1, A14; e M. Johnson, "Quelling Distraction", *HR Magazine*, ago. 2008, p. 43-46.
50. D. Harris, "Crackberry Addiction: Gadget Users Compared to Drug Users for Excessive Behavior", *ABCNews Online*, 13 ago. 2006. Disponível em: <www.abcnews.go.com/WNT/Technology/story?id=2348779>.
51. W. R. Boswell e J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict", *Journal of Management*, 33, n. 4, 2007, p. 592-610.
52. Adilson Rocha, Fábio de Biazzi, Dr. José Cláudio Terra e Ricardo Shoueri, "Proteção do Conhecimento: elemento crítico em estratégias de Gestão do Conhecimento". Disponível em: <www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000073v002Protecao%20do%20Conhecimento-Consultores.pdf>.
53. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *Wall Street Journal*, 11 set. 2006, p. B1, B3; e B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala e J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 1, 2006, p. 221-232.
54. T. M. Burton e R. E. Silverman, "Lots of Empty Spaces in Cerner Parking Lot Get CEO Riled Up", *Wall Street Journal*, 30 mar. 2001, p. B3; e E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, 5 abr. 2001, p. C1.
55. Veja R. L. Daft e R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984, p. 191-233; R. L. Daft e R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science*, nov. 1992, p. 475-500; S. G. Straus e J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1994, p. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster e E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science*, mar./abr. 2000, p. 163-182; e N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science*, 15, n. 3, maio/jun. 2004, p. 327-348.
56. R. L. Daft, R. H. Lengel e L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, set. 1987, p. 355-368.
57. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *Wall Street Journal*, 24 out. 2006, p. B1.
58. E. W. Morrison e F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25, n. 4, 2000, p. 706-725; e B. E. Ashforth e V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 25, 2003, p. 1-52.
59. F. J. Milliken, E. W. Morrison e P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That

- Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40, n. 6, 2003, p. 1453-1476.
60. S. Tangirala e R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, n. 1, 2008, p. 37-68; e F. Bowen e K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40, n. 6, 2003, p. 1393-1417.
61. B. R. Schlenker e M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model", *Psychological Bulletin*, 92, 1982, p. 641-669; e L. A. Withers e L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences*, 40, n. 1, 2006, p. 99-110.
62. Veja, por exemplo, B. H. Spitzberg e M. L. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence", *Human Communication Research*, verão 1984, p. 575-599; e S. K. Opt e D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology*, set. 2000, p. 556-570.
63. Veja, por exemplo, L. Stafford e J. A. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations", *Human Communication Research*, primavera 1984, p. 379-402; e T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behaviour Research & Therapy*, 42, n. 12, dez. 2004, p. 1435-1451. Veja também J. A. Daly e J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology*, 22, n. 4, 1975, p. 309-313.
64. J. A. Daly e M. D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension", *Research in the Teaching of English*, inverno 1975, p. 242-249.
65. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Men and Women at Work*. Nova York: Harper, 2001, p. 15.
66. Citado por J. Leo, "Falling for Sensitivity", *U.S. News & World Report*, 13 dez. 1993, p. 27.
67. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Nova York: Wiley, 1991; Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance—2005/2006 Communication ROI Study". Disponível em: <[www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868)>; e A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report*, 30 out. 2006, p. 69.
68. Veja M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons*, maio/jun. 1993, p. 75-76; e H. Ren e B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review*, 34, n. 1, 2009, p. 105-126.
69. Veja E. T. Hall, *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976; E. T. Hall e M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990; W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same-and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management*, 14, n. 3-4, 2003, p. 1359-1392; W. L. Adair e J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science*, 16, n. 1, 2005, p. 33-51; E. Giebels e P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 1, 2009, p. 5-19; e Y. Fujimoto, N. Bahfen, J. Fermelise e C. E. J. Härtel, "The Global Village: Online Cross-Cultural Communication and HRM", *Cross Cultural Management*, 14, n. 1, 2007, p. 7-22.
70. Negociação Intercultural. Padrões culturais e mercados. Hall Hofstede. Disponível em: <[www.pt.reingex.com/br77.asp](http://www.pt.reingex.com/br77.asp)>.
71. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4. ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002, p. 94.
72. Veja, por exemplo, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, abr. 1979, p. 268-291.
73. J. P. Walsh, S. J. Ashford e T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, jan. 1985, p. 23-46.
74. S. A. Hellweg e S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", in *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, p. 188-192. Veja também B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science*, 14, n. 3, maio/jun. 2003, p. 312-330.
75. Adriana Chiarini, "CVM aceita proposta da Positivo, Ripasa e MRV para encerrar processos", *Portal Estadão*. Disponível em: <[www.economia.estadao.com.br/noticias/AE%20Mercados+cvm-aceita-proposta-da-positivo-ripasa-e-mrv-para-encerrar-processos,not\\_6770.htm](http://www.economia.estadao.com.br/noticias/AE%20Mercados+cvm-aceita-proposta-da-positivo-ripasa-e-mrv-para-encerrar-processos,not_6770.htm)>. Acesso em: 5 mar. 2010.