

# 9

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
**COMUNICAÇÃO**



# 9

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMUNICAÇÃO



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA, o aluno será capaz de desenvolver uma comunicação eficiente e eficaz nos processos gerenciais.



### **COMPETÊNCIAS**

Saber decompor os elementos da comunicação. Saber definir a função de linguagem. Saber os tipos, categorias, modos, funções, problemas e canais da comunicação.



### **HABILIDADES**

Elaborar comunicações objetivas, claras e assertivas. Aplicar métodos para melhorar o processo de comunicação nas organizações, evitando ruídos na transmissão de informações de negócios.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará como desenvolver uma comunicação eficiente e eficaz nos processos gerenciais. Aprenderá a decompor os elementos da comunicação. Também aprenderá a definir a função de linguagem. Estudará os tipos, categorias, modos, funções, problemas e canais da comunicação. Aprenderá como elaborar comunicações objetivas, claras e assertivas. Aprenderá métodos para melhorar o processo de comunicação nas organizações, para evitar ruídos na transmissão de informações de negócios.

## PARA COMEÇAR

Não pense em um morango!

Conseguiu não pensar em um morango? Duvido que tenha conseguido seguir a ordem, rs, rs, rs!

Outro teste:

Quantos sentidos tem a seguinte frase?

“Não pinte esta parede de vermelho”

Um, dois, três, quantos?

Você pode interpretar “não pinte esta parede” (1). Então há uma parede específica que não deve ser pintada. Talvez as demais possam, não é mesmo?!

Outra interpretação possível: não usar a cor vermelha para pintar “esta parede”. Pode ser que outra parede possa ser pintada com a cor vermelha (2). E também pode ser que “esta parede” deva ser pintada com outra cor (3).

Note que o uso da palavra “não” pode causar uma grande confusão!

Ao ordenar que não se pense em algo, é inevitável: você pensará naquilo! Substitua a palavra “morango” por qualquer outra coisa e perceberá que esta “coisa” sempre será pensada sem que haja a menor possibilidade de obedecer integralmente a ordem...

No segundo teste, fica difícil entender o que ser quer...

Sem um contexto, sem referências, a comunicação pode causar mais problemas do que se possa imaginar...

E quantas vezes você ouviu: “falta de comunicação”, “o problema é a comunicação”, “precisamos melhorar a comunicação” etc.

A comunicação é essencial na vida humana. E no ambiente organizacional também!

Ser claro, objetivo e conciso são condições necessárias para se ter uma boa comunicação nas organizações.

Nesta UA, vamos estudar o processo da comunicação. E também entender que a comunicação deve ser gerenciada com o mesmo cuidado e atenção que qualquer outro processo gerencial.

Vamos lá!

## FUNDAMENTOS

Comunicação é o processo de interação no qual uma mensagem ou conteúdo é transmitido por um emissor e é recebido por um receptor por intermédio de recursos ou dispositivos físicos que viabilizam a troca de informações baseado em um sistema comum de símbolos. Ela pode ser síncrona ou assíncrona.

A comunicação humana pode ocorrer entre duas ou mais pessoas e também envolve ideias e conceitos. Ela é síncrona, quando a transmissão ocorre em tempo real e as pessoas interagem diretamente. E é assíncrona quando a transmissão não tem sincronismo temporal ou espacial e as pessoas interagem indiretamente.

### 1. AS FUNÇÕES DA LINGUAGEM E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Quando estudamos Língua Portuguesa no ensino básico, há muitos colegas que perguntam: “para que serve eu estudar análise sintática?”. Às vezes nós mesmos fazemos essa pergunta. Também é comum que o professor que está lecionando não se preocupe em respondê-la, pois há muito conteúdo para apresentar à turma e não teria tempo suficiente para “ficar filosofando”...

A verdade é que tudo que estudamos no ensino básico é importante! Revisaremos agora um conteúdo que provavelmente muitos nem se lembram, mas com certeza estudaram: Funções da Linguagem.

Para começar a revisão, vamos recordar os elementos da comunicação que foram estudados nas supracitadas UAs. São eles:

- a. **Emissor ou destinador:** Uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição, enfim, algo ou alguém que emite uma mensagem;
- b. **Receptor ou destinatário:** Também pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo, que recebe e decodifica a mensagem;
- c. **Código:** Um conjunto de significantes, organizados segundo regras específicas, que possuem significados para os envolvidos na comunicação. A língua, falada ou escrita, os gestos, os sons são exemplos de código. Como esse conjunto de signos é usado tanto na transmissão quanto na recepção, ele deve ser conhecido tanto pelo emissor, que codificará a mensagem, quanto pelo destinatário, que decodificará;
- d. **Canal de comunicação:** Meio físico ou virtual pelo qual a mensagem é transmitida. Por exemplo, as ondas sonoras da voz, no caso da audição humana. O emissor e receptor devem ter acesso ao canal para que a comunicação se estabeleça entre eles;
- e. **Mensagem:** É o conteúdo, constituído por informações, que o emissor quer transmitir;
- f. **Referente:** É o contexto, é a situação, nas circunstâncias de espaço e de tempo, a que a mensagem se refere e que envolve o emissor e o receptor.



---

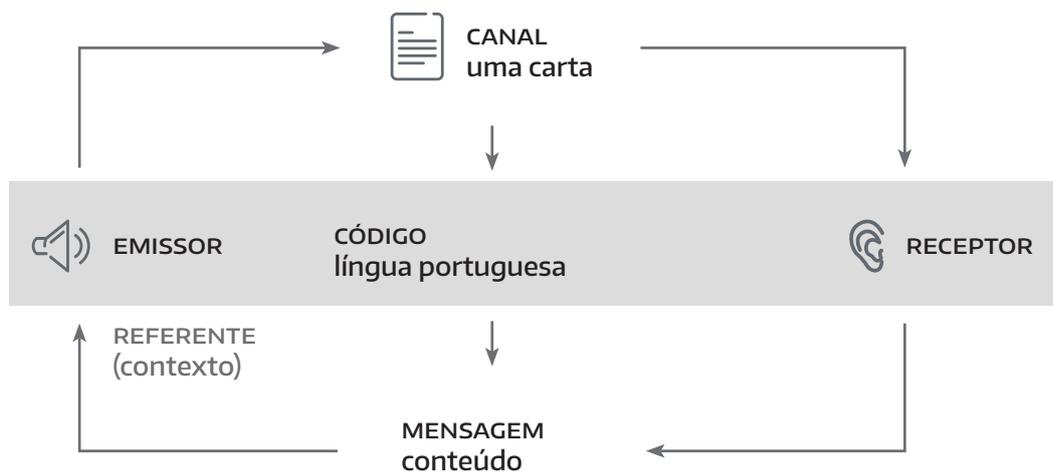
### ATENÇÃO

Comunicação é o processo de interação no qual uma mensagem ou conteúdo é transmitido por um emissor e é recebido por um receptor por intermédio de recursos ou dispositivos físicos que viabilizam a troca de informações baseado em um sistema comum de símbolos.

---

A figura 1 ilustra o processo de comunicação, indicando seus elementos e a relação entre eles.

Figura 1. Elementos do processo de comunicação.



O processo começa quando o emissor envia, por um canal, uma mensagem codificada ao receptor, referente a algo do qual ambos participam. Esse processo requer o compartilhamento do código e do contexto (ou referente) por ambos.

Dependendo de qual importância é dada a um dos elementos da comunicação, determina-se uma função de linguagem. Compreender essa função ajuda a elaborar documentos empresariais importantes, como a propaganda de um serviço, um comunicado interno, um currículo etc. Na tabela 1 temos a relação entre o elemento da comunicação e sua respectiva função de linguagem:

Tabela 1. Relação entre elementos da comunicação com as funções da linguagem.

ÊNFASE NO ELEMENTO	DETERMINA	FUNÇÃO DA LINGUAGEM
Emissor	→	Emotiva (ou expressiva)
Receptor	→	Conativa (ou apelativa)
Código	→	Metalinguística
Canal	→	Fática
Mensagem	→	Poética
Referente	→	Referencial (ou denotativa)

Vamos recordar cada uma das funções e depois entender como elas impactam no Comportamento Organizacional.

Quando a comunicação está centralizada no **emissor**, temos a Função **emotiva** ou **expressiva**. Esta comunicação revela a opinião ou a emoção do emissor. Prevalece o uso da 1ª pessoa do singular. Também de interjeições e exclamações. Esta linguagem é típica de biografias, de memórias, de poesias líricas e de cartas de amor.

Quando a comunicação está centralizada no **receptor**, temos a Função **apelativa** ou **conativa**. Esta comunicação tenta influenciar o comportamento do receptor. É comum o uso da 2ª pessoa ou de pronomes de

tratamento, como “você”. Também pode utilizar o nome da pessoa, do grupo ou da empresa, além de vocativo e imperativo. Esta função pode ser identificada em discursos, em sermões, em propagandas que se dirigem diretamente ao consumidor etc.

Quando a comunicação está centralizada no **código**, temos a Função **metalinguística**. Neste tipo de comunicação, usa-se a linguagem para falar dela mesma. A poesia que fala da poesia, um texto que comenta outro texto etc. Exemplo: dicionários, normas de elaboração de documentos etc.

Quando a comunicação está centralizada no **canal**, temos a Função **fática**. Tem como objetivo prolongar ou não o contato com o receptor. Também, serve para testar a eficiência do canal. Exemplos de uso desta função estão nas conversas telefônicas, nas saudações, nos testes de compreensão ou de interpretação etc.

Quando a comunicação está centralizada na **mensagem**, temos a Função **poética**. Divulga recursos imaginativos criados pelo emissor. É a linguagem figurada percebida nas obras literárias, nas letras de música, em algumas propagandas etc.

Quando a comunicação está centralizada no **referente**, temos a Função **referencial, informativa** ou **denotativa**. Neste tipo de comunicação, o emissor tenta esclarecer informações da realidade. Prevalece o uso da 3ª pessoa do singular. Esta função da linguagem está presente nas notícias de jornal, nos livros científicos etc. Ela é objetiva, direta e denotativa.

Agora você pergunta: Como o conhecimento sobre as funções da linguagem podem melhorar a comunicação nas organizações?

Antes de responder, precisamos entender o que é a comunicação nas organizações e ter certeza de que ela precisa ser melhorada...

A comunicação nas organizações é aquela que transmite informações referentes ao negócio. Ela pode ser interna ou externa. O foco maior dessa unidade de aprendizagem é a comunicação interna, pois ela é a que mais afeta o Comportamento Organizacional. A comunicação externa será destaque em disciplinas da área mercadológica.

A comunicação interna ocorre quando a mensagem é transmitida para dentro da organização. Normalmente trata de conteúdos e contextos pertinentes ao processo produtivo e as relações entre profissionais, equipes e unidades organizacionais internas. Um exemplo disso seria a comunicação de instruções de trabalho para a realização de uma tarefa ou de normas de conduta em caso de acidentes de trabalho.

E a comunicação externa ocorre quando a mensagem é transmitida para fora da organização. Transmite conteúdos e contextos pertinentes ao produto e as relações da organização com fornecedores, consumidores, concorrentes e outras partes interessadas ou envolvidas no negócio.

Um exemplo disso é a propaganda do produto veiculada em meios de comunicação de massa.

Para se ter uma ideia do problema da falta de boa comunicação interna nas organizações, será utilizada uma informação do Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009, realizado pelos *Chapters* Brasileiros do *Project Management Institute* (PMI). Neste relatório, 76% das 300 empresas pesquisadas afirmaram que os problemas de comunicação ocorrem com muita frequência nos projetos da organização. Foi o problema mais presente. Nos relatórios por setor e por porte, esse problema ocupa ora o primeiro, ora o segundo lugar entre os mais recorrentes problemas nos projetos desenvolvidos pelas empresas que foram pesquisadas.

A falta de comunicação adequada nas organizações é um problema cotidiano muito frequente! É um problema real! Não é mito!

Ela prejudica o desempenho organizacional, desmotivando os indivíduos e, conseqüentemente, as equipes.

Então, como esse problema pode ser evitado ou, pelo menos, minimizado?

Conhecer as funções da linguagem pode ajudar muito. Nas organizações, a atenção deve se concentrar ou no referente, ou no receptor, ou no canal.

Há situações que a função conativa é muito adequada. Quando queremos influenciar o receptor, como acontece em uma negociação, em uma venda, em uma orientação profissional. Quando se dá uma ordem, ou quando se quer corrigir um processo. Enfim, há situações onde é necessário usar uma comunicação apelativa, que promova mudanças no comportamento do receptor.

Há outras que a função fática é importante. Todo canal garante uma comunicação eficiente e eficaz? Nem sempre... Por isso é recomendável testar o entendimento do receptor. E também pode ser útil prolongar o contato, de modo que a comunicação alcance o efeito esperado. Por exemplo, não se pode perder o contato com um cliente que está fazendo uma reclamação ou sugestão. Não se pode deixar de garantir que uma proposta de venda ou um currículo tenha sido entregue e lido por quem é responsável pelo processo. Enfim, há situações onde a função fática é requerida no ambiente organizacional.

Predominantemente, a função referencial deve permear a comunicação interna e a comunicação externa de uma organização. A comunicação nas organizações deve ser objetiva! O foco deve estar no contexto, no objeto.

Ferramentas interessantes e também aprendidas no ensino básico para tornar o texto objetivo e evitar a subjetividade são a análise

morfológica e a análise sintática. A análise morfológica é aquela que estuda as palavras isoladamente, classificando-as em classes gramaticais. A análise sintática é aquela que também estuda as palavras, mas segundo sua relação com outras palavras em uma oração, indicando sua função.

A análise morfológica é útil, porque, na comunicação nas organizações, é importante evitar adjetivos, advérbios e interjeições. Evitar não significa eliminar! O uso dessas classes gramaticais deve ser moderado e cuidadoso. Por exemplo, analisaremos a seguinte frase: “O problema acontece frequentemente”. O que significa precisamente a expressão “frequentemente”? Seria preferível substituir o advérbio pela frequência exata: “O problema acontece uma vez por dia”. Veja que é muito mais preciso. Aliás, retomando o assunto tratado na seção Para começar..., o uso do advérbio “não” é igualmente confuso. Além dos exemplos mencionados na seção, frases negativas costumam ter resultados inesperados. Ao invés de dizer o que não queremos, prefira dizer o que queremos. Ao pensar em uma frase negativa, experimente transformá-la em afirmativa, e você perceberá que as pessoas entenderão melhor o que quer. Para dar um exemplo de adjetivo, vamos analisar a frase: “O vendedor Fulano é bom”. O que significa “bom”? Pode ser no sentido de pessoa caridosa. Ou ainda pode ser no sentido de eficiência: ele faz muitas visitas. Ou de eficácia: ele sempre alcança as metas. Seria preferível e mais preciso escrever: “O vendedor Fulano supera suas metas em 10% todo o mês”.

A análise sintática é igualmente útil, porque na comunicação nas organizações é recomendável privilegiar predicados verbais ou verbo-nominais. O uso de predicado nominal também deve ser moderado e cuidadoso, pois pode exigir de quem lê interpretações que vão além da decodificação da mensagem. Por exemplo: “A equipe está desanimada”. Se quem estiver lendo for o gerente da equipe, pode se sentir agredido, ou ofendido, ou afrontado, enfim, pode assumir como algo pessoal, como se a culpa do desânimo fosse dele, como se alguém estivesse questionando sua competência em liderar a equipe, ao invés de entender que a equipe precisa de novos desafios, de novas capacitações, novas formas de reconhecimento etc. Seria preferível escrever algo como: “A equipe precisa desenvolver novas competências, como...”. Ou ainda: “A equipe tem potencial para enfrentar e ficará mais motivada se os novos desafios forem maiores do que os atuais”.

Para compreensão do texto é imprescindível a clareza, de modo que não dependa do sujeito que lê qualquer interpretação além da decodificação da mensagem. Quanto menos subjetiva for a comunicação, melhor! Por essa razão deve se evitar a emissão de opiniões ou sentimentos.

Também se evitar o uso da conotação ou da imaginação, evitando-se assim sentidos figurados ou ambíguos às mensagens.

Por tudo isso, estudamos no ensino básico os elementos da comunicação e as funções de linguagem. Eles são úteis na comunicação nas organizações! (Puxa, até que enfim alguém explicou, rs, rs, rs!)



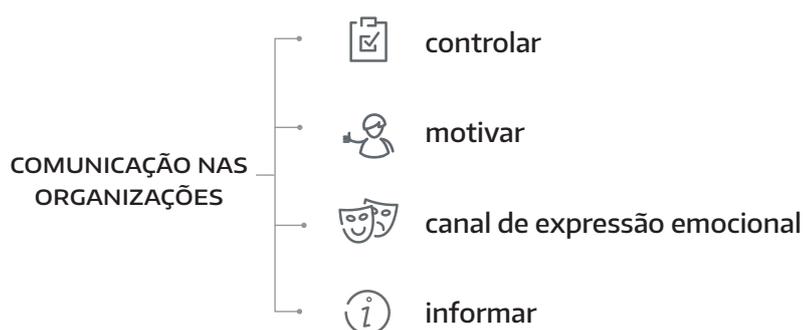
### ATENÇÃO

Na comunicação organizacional, não dependa do entendimento do sujeito que recebe a mensagem! Evite qualquer interpretação além da decodificação da informação transmitida, tanto interna quanto externamente!

## 2. FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, a comunicação pode funcionar de quatro modos:

Figura 2. Modos possíveis de funcionamento da comunicação nas organizações.



- 1. Para controlar:** Procedimentos, regras, políticas serão comunicadas para determinar o comportamento dos trabalhadores.
- 2. Para motivar:** Apresentação de metas, esclarecimentos, retroalimentação e orientações estimulam os indivíduos em suas atividades profissionais.
- 3. Como canal de expressão emocional:** Satisfação e frustração podem ser expressas para que o grupo ou a empresa perceba os sentimentos e as percepções do indivíduo.
- 4. Para informar:** Informações fluem na organização para que as pessoas possam tomar decisões ou possam executar tarefas.

## 3. OBSTÁCULOS NA COMUNICAÇÃO

Nem sempre o que se comunica é integral e corretamente entendido. O processo de comunicação sofre muitas interferências. Essas interferências, que atrapalham o envio da informação ou o entendimento da mensagem, são classificadas como ruído. Ruído são problemas que afetam

algum dos elementos do processo de comunicação que prejudicam o fluxo das informações. Esses problemas podem impedir o envio ou distorcer a mensagem, dificultando para o receptor a compreensão do que foi transmitido.

Os problemas podem estar:

1. No código, por não ser comum para ambos (emissor e receptor);
2. No canal, por não ser adequado ou ter alguma deficiência;
3. Na mensagem, por não estar bem elaborada;
4. No referente, por não estar bem definido ou não ser devidamente conhecido.

O receptor também pode agravar o problema de ruído, pois no processo mental de recepção da mensagem, a seleção, a avaliação, a interpretação e a decisão de uso podem sofrer algum prejuízo. Por exemplo, a respeito da seleção, o receptor pode ouvir o que lhe for conveniente e descontextualizar frases, distorcer informações. Na avaliação, ele pode ter dificuldade de entender a mensagem por ela estar em uma elaboração inacessível a sua compreensão. Quanto a interpretação, os preconceitos do receptor podem distorcer a decodificação da mensagem. E o receptor pode decidir por não usar, ou seja, descartar a informação recebida. Ele pode estar desatento ou ter alguma resistência em receber a mensagem.

O emissor, por sua vez, dificulta a comunicação, causando ruído, ao usar linguagem inadequada, ou realizar a transmissão em momento impróprio, ou supor que o receptor já domina o assunto a ser tratado, ou ainda se apoiar em boatos, preconceitos etc.

O ruído pode ser agravado por causa da indisponibilidade de tempo do emissor ou do receptor. Não ter tempo para se reunir ou para ler um relatório, aumenta a probabilidade do gestor tomar uma decisão equivocada ou adiar a execução de uma tarefa.

A existência de alguma hostilidade ou diferença entre as partes também agrava o ruído na comunicação. Se um trabalhador se sente perseguido pelo seu superior hierárquico, se tornará hostil e resistente aos comunicados que receber. O risco da interpretação ser distorcida e causar dificuldades na realização do trabalho é muito alto.

A comunicação pode ser prejudicada por distrações ou por interrupções durante o processo. Imagine a realização de uma reunião em local que você é interrompido a todo instante para atender telefonema, para responder correio eletrônico ou para assinar documentos internos... A reunião seria improdutiva e a comunicação certamente ficaria prejudicada.

#### 4. COMO MELHORAR O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para evitar ou minimizar o ruído, o primeiro passo é desenvolver a capacidade de ouvir atentamente. Ouvir atentamente não é só dispor o sentido da audição ao processo. Envolve também processar mentalmente as informações somente após o término da transmissão da mensagem. Quantas vezes o receptor já faz julgamentos sem que o emissor tenha concluído a transmissão de sua mensagem? Ou ainda, quantas vezes o receptor interpela o emissor, não deixando que a mensagem seja transmitida por completo?

Também requer algum grau de neutralidade emocional, pois as emoções podem atuar como filtro das informações a serem decodificadas e assimiladas para o processamento mental. É natural que recebamos melhor as informações que nos favoreçam ou nos sejam agradáveis do que aquelas que nos desagradem ou representem alguma dificuldade.

A comunicação melhora muito quando é assertiva. Ser assertivo é afirmar-se sem desrespeitar as pessoas, é ser incisivo, sem melindrar os outros, abordando um assunto de forma clara e objetiva. Quando a comunicação é oral, a assertividade implica na alternância do tom e do ritmo de voz. Se for feita pessoalmente, também implica em expressões corporais coerentes, como olhar diretamente para o interlocutor, conservando permanente contato visual, e manter postura ereta.

Para tornar o processo eficiente e eficaz é preciso planejá-lo. Definir claramente os objetivos da comunicação, conhecer e adequar a comunicação ao público-alvo, estruturar o comunicado de modo que atenda a contento o tempo e o espaço disponível para a transmissão, despertando o interesse e a atenção do receptor. Escolher o local e o momento propício para a transmissão da mensagem é necessário no caso de comunicação interpessoal, como uma reunião ou uma palestra.

Também incluir como elemento no processo de comunicação a retroalimentação (o famoso *feedback*, expressão da língua inglesa largamente usada no ambiente empresarial). Como forma de reforço ou de controle, o receptor deve transmitir ao emissor a sua interpretação sobre a mensagem transmitida. Assim o emissor terá como mensurar a eficiência e a eficácia da comunicação realizada.

A ênfase das informações a serem transmitidas deve estar nas atividades e nas tarefas. E a comunicação deve reforçar a manutenção do relacionamento construtivo entre os membros de uma equipe.

## 5. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O canal de comunicação nas organizações pode usar três métodos para a troca de mensagens:

- a. **Oral:** a interação entre emissor e receptor se dá pela fonação e audição. O principal meio de comunicação neste caso é a voz. Conversa pessoal e conversa telefônica são exemplos do tipo oral;
- b. **Escrito:** a interação entre emissor e receptor se dá pela leitura de impressos. Memorandos e mensagens de correio eletrônico são exemplos deste tipo;
- c. **Corporal** (ou não verbal): a interação entre emissor e receptor vai além das palavras faladas e ouvidas, pois as expressões corporais, como aperto de mão, posição do tronco e dos membros, movimento das mãos, expressões faciais, entonação da voz, entre outras, também servem para transmitir informações. Essa comunicação se dá em conversas pessoais ou em formas muito interativas, como ocorre em videoconferência, nas quais o emissor e o receptor podem captar, pelos sentidos humanos, todas estas formas não verbais de transmissão de informação.

O canal de comunicação pode ser do tipo formal ou informal.

O canal de comunicação formal é aquele que foi definido pela organização para a circulação de mensagens, respeitando o fluxo indicado pelo organograma. Esse canal oficial pode ser classificado como:

- a. **Descendente:** O fluxo de informação vai do nível estratégico ao operacional;
- b. **Ascendente:** O fluxo de informação vai do nível operacional ao estratégico;
- c. **Horizontal:** A informação flui no mesmo nível, dentro ou fora, da unidade organizacional.

Todas são importantes e devem estar ativas nas organizações. A comunicação descendente colabora na divulgação de valores institucionais e de objetivos empresariais. A comunicação ascendente fornece sugestões de melhorias e fomenta com informações os processos decisórios dos dirigentes. E a comunicação horizontal facilita o fluxo de informações que aceleram os processos internos de trabalho que demandam a interação entre departamentos.

O canal de comunicação informal é aquele que se forma em paralelo ao formal e está baseado nas relações sociais, como amizade, afinidade

social por categoria profissional, ou por preferência esportiva, ou por estilo político etc. O gestor deve estar atento a este canal de comunicação informal, porque não é incomum a circulação de informações infundadas, alarmantes e nocivas ao trabalho e ao negócio, que devem ser desmentidas, esclarecidas ou repudiadas antes de causar prejuízos à empresa.

## 6. COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

Destacaremos o uso do correio eletrônico. Esta poderosa ferramenta tecnológica de comunicação eletrônica tem seus prós e contras.

A seu favor, a proximidade virtual entre emissor e receptor que estão geograficamente distantes. Também a velocidade e a formalidade de um processo que é escrito e utiliza tecnologia da comunicação e da informação (TIC) de última geração.

Contra, a pressão de enormes quantidades de mensagens eletrônicas para serem lidas e respondidas e o afastamento físico, que impede a comunicação oral e a comunicação corporal (ou não verbal) e pode causar a sensação de solidão. Mas o pior são os mal-entendidos que a mensagem eletrônica enviada por correio eletrônico pode causar.

Para evitá-los, algumas dicas:

1. Redigir textos enxutos e concisos;
2. Quando enviar a vários destinatários, usar o recurso da cópia oculta para não parecer *spam* ou mensagem de menor importância;
3. Não enviar mensagens sem importância ou fora de contexto, como piadas e correntes ameaçadoras, inadequadas ou inverídicas;
4. Separar mensagens pessoais das profissionais por meio de endereços eletrônicos diferentes e apropriados, garantindo sigilo tanto para a vida particular quanto para a profissional;
5. Ao redigir, cuidado com a agressividade potencial;
6. Responda as mensagens para não parecer falta de interesse;
7. Lembre-se de que as mensagens eletrônicas no ambiente empresarial são rastreáveis e não há garantia de privacidade.



---

### ATENÇÃO

A comunicação nas organizações deve ser objetiva, assertiva, clara, planejada, focada no negócio, informativa e motivadora.

---



## **E AGORA, JOSÉ?**

Agora que já estudamos os fundamentos da comunicação e quais ferramentas podem auxiliar o gestor no processo de comunicação nas organizações, é hora de estudar o importante conceito da Liderança!

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Conotativa:** Segundo Houaiss (2009), é relativo ao significado sugerido ou associado das palavras. Não se trata do significado literal do vocábulo, e sim de seu sentido figurado, simbólico. Exemplo: Fulana é um *doce* de pessoa. A frase não significa que fulana é um alimento feito à base de açúcar. Neste caso a palavra “doce” está associada à ideia de ser afável, cordial, afetuosa, meiga.

**Conciso:** Segundo Houaiss (2009), é a qualidade de expressar, com poucas palavras e sem redundância ou excessos, a essência de um conteúdo.

**Denotativa:** Segundo Houaiss (2009), é relativo ao significado das palavras em seu sentido real, o sentido direto e objetivo dos vocábulos.

**Interpelar:** Segundo Houaiss (2009), é pedir explicações a alguém, em tom confrontativo, sobre algo.

**Permeiar:** Segundo Houaiss (2009), é “passar através de, fazer passar pelo meio, ou passar ao longo de”.

**Recorrente:** Segundo Houaiss (2009), é algo que reaparecer, depois de haver desaparecido.

**Significado:** É o conceito, ideia ou imagem mental, inteligível de algo.

**Significante:** É o elemento concreto, material, perceptível, que pode ser um som ou letras impressas, como uma palavra falada ou escrita.

**Signo linguístico:** É a união do significado e do significante.

**Spam:** É uma mensagem de correio eletrônico que normalmente é indesejada ou não solicitada. Esta mensagem carrega conteúdo apelativo e comumente trata de boatos (*hoaxes*), correntes, propagandas de todo o tipo, golpes, estelionato (*phishing*), programas maliciosos (*vírus*, *vermes* ou *worms*, *caballos de tróia* ou *trojans*) etc.

## REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

MACÊDO, IVANILDO IZAIAS DE ET AL. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (BRASIL). **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009.** Disponível em <<http://www.pmi.org.br/portal/integracao-nacional/benchmarking-gp-2009-versao-final.html>>. Acesso em: jun. 2010.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.