Estratégia Concursos

Aula 00

Administração Geral e Pública p/ Câmara Municipal de Santos-SP (Auxiliar Legislativo)-Pós-Edital

Autor:
Rodrigo Rennó

18 de Janeiro de 2020

Aula 1: Comportamento Organizacional: comunicação

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

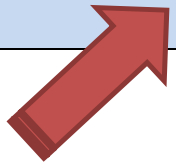
- Comportamento Organizacional: comunicação.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Comunicação 3
Canais de Comunicação 6
Comunicação Oral (ou verbal) e Escrita 8
Comunicação Eficiente e Efetiva (ou eficaz) 9
Comunicação Formal e Informal 11
Fluxos da Comunicação 12
Comunicação Integrada 14
Comunicação Pública e Comunicação Estatal 15
Barreiras à Comunicação 15
Redes de Comunicação 18
Comunicação Interna - Endomarketing 21
Resumo 23
Questões Comentadas 27
lista de Questões Trabalhadas na Aula 43
Gabarito 51
Bibliografia 52

COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo fundamental na vida de qualquer administrador. Como necessitamos de lidar com pessoas (clientes, funcionários, chefes, etc.), devemos saber como podemos nos comunicar melhor com esses diversos "públicos".

Sem nos comunicarmos da maneira correta, não temos como motivar nossos funcionários, nem iremos liderá-los em busca dos objetivos da instituição.

Podemos afirmar que o processo de comunicação está envolvido em todos os demais processos administrativos, como o planejamento, a organização, a direção e o controle.

O processo de comunicação implica o compartilhamento de informações entre duas pessoas ou mais, em busca de se alcançar um entendimento comum sobre um objeto ou uma situação[1].

De acordo com Schermerhorn[2],

> *"A comunicação pode ser definida como um processo interpessoal de envio e recebimento de símbolos com mensagens atreladas a eles."*

Desta maneira, a comunicação envolve a transmissão de uma mensagem de um indivíduo para outro. Este é um processo que depende tanto da pessoa que envia, quanto da pessoa que recebe a informação.

Ou seja, é um **processo de mão-dupla**, pois requer o envio da mensagem (a ida) e o retorno do recebedor, confirmando que entendeu a mensagem (a volta).

Assim, não adianta falar para a "parede" ou falar algo desconexo. Nem sempre que estamos enviando uma mensagem estamos sendo "ouvidos" ou "lidos" por outra pessoa do outro lado.

É necessário também um intercâmbio de informações para que ocorra o entendimento e o compartilhamento desta informação. Ou seja, a informação deve se tornar comum às duas pessoas envolvidas na comunicação.

Muitos autores citam a empatia entre os dois envolvidos (emissor e receptor) como fundamental para que a comunicação aconteça de modo eficiente, pois somente quando a mensagem é compreendida é que a comunicação é eficaz.

Aproximadamente 80% do tempo de um gestor está envolvido em alguma atividade de comunicação[3], como a leitura de relatórios, o envio de e-mails, a participação em reuniões, dentre outras. O domínio desta comunicação evita muitos dos problemas e conflitos em uma empresa.

Abaixo, podemos ver os elementos do processo de comunicação[4]:

---

[1] (Hitt, Miller, & Collela, 2007)

[2] (Schemerhorn Jr., 2008)

[3] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

[4] (Robbins, 2004)

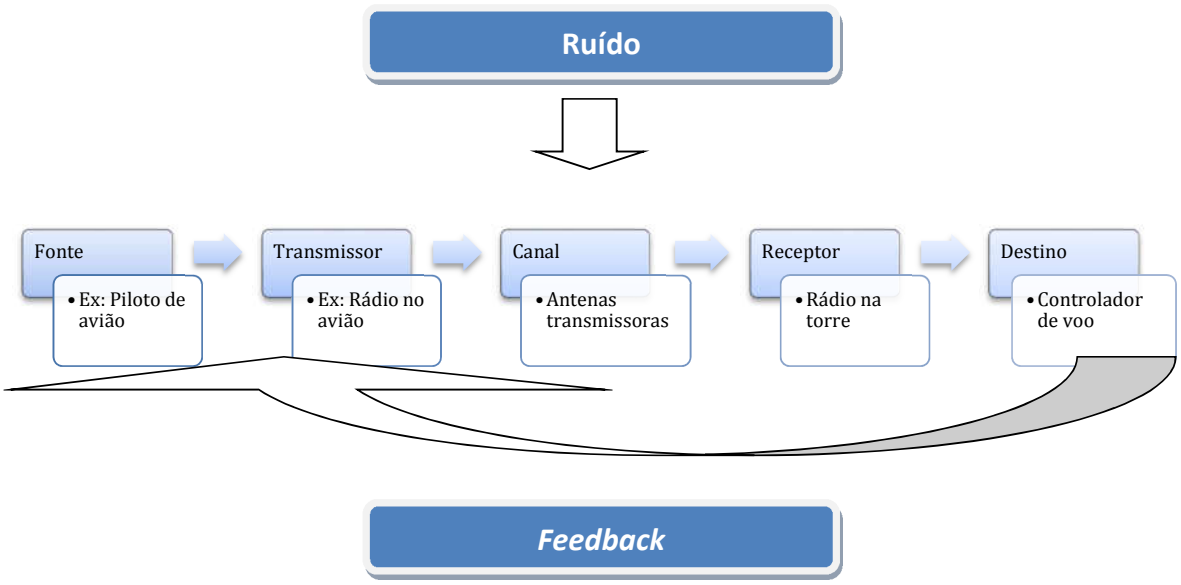


Figura 1 - Processo da Comunicação. Fonte: (Rennó, 2013)

Os elementos deste processo são:

A fonte - inicia a mensagem codificando uma informação

O transmissor – é meio que codifica a mensagem, o produto da codificação da fonte

O canal – é o meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem

O receptor – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem

O destino – é pessoa que deve receber a mensagem

O ruído – representa as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem

A retroação ou feedback – é o retorno do destino confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação

Em relação ao processo de codificação e decodificação, temos cinco habilidades de comunicação. Duas são codificadoras (escrita e palavra) e duas são decodificadoras (leitura e audição). A quinta seria essencial para as duas funções (raciocínio ou pensamento).

Habilidades Necessárias para a Comunicação	
Codificação	**Decodificação**
Escrita	Leitura
Palavra	Audição
Raciocínio ou pensamento	



(CESPE – TRE-AL – TÉCNICO) A comunicação é capaz de influenciar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais e fazer com que eles se comprometam com a organização.

Comentários:

Perfeito. No processo de motivação e liderança de uma organização, uma comunicação eficaz é fundamental. Sem que os líderes consigam "vender" os objetivos e metas organizacionais (ou seja, informar e convencer dos benefícios e desafios), será muito difícil a colaboração dos funcionários.

Assim sendo, a comunicação pode sim influenciar os empregados na busca dos objetivos de uma organização.

Gabarito: correta

(FCC – ARCE – ANALISTA REG.) Na linguagem verbal há habilidades de comunicação codificadoras e decodificadoras. São decodificadoras as habilidades de

(A) leitura e audição.

(B) escrita e a palavra.

(C) leitura e escrita.

(D) audição e a palavra.

(E) leitura e a palavra.

Comentários

As habilidades de escrita e da palavra são relacionadas à codificação. Já as habilidades de leitura e de audição se referem à decodificação.

Gabarito: letra A

(CESPE – INCA / ANALISTA) Suponha que essa servidora tenha divulgado via intranet e cartazes o anúncio de uma palestra sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Suponha, ainda, que nenhum integrante da organização a tenha contatado para coletar maiores informações ou para dar ciência de que havia sido informado sobre a palestra. Nessa condição, o processo de comunicação está formalmente completo.

Comentários

Negativo! Se não temos nenhum retorno de nossa mensagem, não temos um processo de comunicação completo. Pode ser que ninguém tenha compreendido nossa mensagem ou que simplesmente nossa mensagem não tenha chegado ao seu destino.

Gabarito: errada

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para que possamos ter uma comunicação eficaz, temos de saber escolher o canal correto para o tipo de mensagem e de público.

Os diversos canais são muito diferentes na sua capacidade de transmitir informação[5]. Para Daft, quanto mais informação o canal consegue transmitir mais rico ele é.

Mais a coisa não é tão simples assim. Um canal mais rico também costuma "tomar" mais tempo. A conversa pessoal, por exemplo, transmite muita informação.

Quando falamos diretamente com outra pessoa, ela não só escuta nossa voz, quanto pode analisar nossa expressão facial, nossa postura, dentre outros aspectos.

Entretanto, uma conversa pessoal "cara-a-cara", leva tempo. Não temos como fazer isso quando queremos nos comunicar com milhares de pessoas em um espaço curto de tempo.

Um gestor deve compreender quais são as vantagens e desvantagens de cada canal antes de escolher qual seria a alternativa adequada para cada contexto.

Os canais podem ser classificados de acordo com a hierarquia abaixo:

[5] (Daft, 2005)

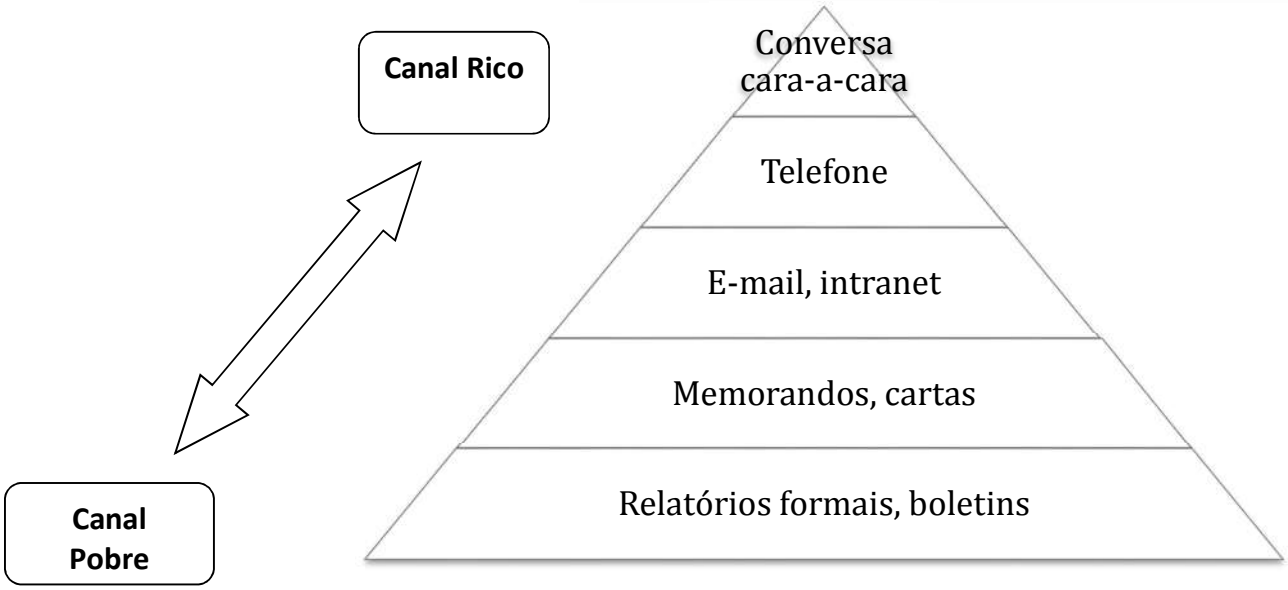


Figura 2 - Hierarquia da riqueza dos canais de comunicação - Fonte: Daft (2005)

Ambos os tipos de canais (alta e baixa riqueza) têm suas vantagens. Se uma mensagem é rotineira, por exemplo, ou precisa alcançar um número imenso de indivíduos dispersos, devemos escolher um canal de baixa riqueza.

Já quando a mensagem é muito importante ou quando precisamos ter certeza de que a pessoa compreendeu a mensagem, devemos escolher um canal de alta riqueza.

Não seria prudente enviar uma mensagem com um "segredo de Estado" por meio de um e-mail, não é verdade? Desta forma, o objetivo de um gestor deve ser analisar o tipo de informação deve ser transmitida e escolher o melhor canal para aquele tipo de situação.

Abaixo, podemos ver as vantagens de cada um:

Vantagens do Canal Pobre	Vantagens do Canal Rico
• Atinge um número grande de pessoas • A comunicação fica registrada e pode ser reenviada da mesma forma; • Pode ser planejada antecipadamente em detalhes; • É de fácil replicação e distribuição.	• É muito mais pessoal; • É um canal de mão dupla, pois temos uma resposta muito mais rápida do receptor; • O feedback é instantâneo.

Figura 3 - Vantagens dos tipos de canais - Fonte: Daft (2005)



(CESGRANRIO – ELETROBRÁS / ADMINISTRADOR) Uma adequada gestão de pessoas envolve uma cuidadosa seleção de canais de comunicação e relacionamento com colaboradores. Os canais de comunicação podem ser hierarquizados em função de sua capacidade quanto a lidar com múltiplos sinais, simultaneamente; facilitar um feedback rápido de via dupla; estabelecer um foco pessoal para a comunicação.

O(s) canal(ais) de comunicação que atende(m) adequadamente às três capacidades de transmissão de informações é(são)

a) conversa ao telefone.

b) conversa face a face.

c) e-mail e intranet.

d) relatórios e boletins.

e) memorandos e cartas.

Comentários

A banca está pedindo o canal mais rico, não é mesmo? Qual é o canal que nos possibilita lidar com múltiplos canais ao mesmo tempo? Somente na conversa pessoal (cara-a-cara) é que podemos analisar diversos aspectos ao mesmo tempo (exemplo: fala, postura, expressão facial, etc.).

Este canal possibilita um feedback muito mais rápido, de mão dupla e, naturalmente, é um modo muito mais pessoal de transmitir a mensagem, não é mesmo?

Gabarito: letra B

COMUNICAÇÃO ORAL (OU VERBAL) E ESCRITA

Uma classificação comum de comunicação divide este processo em escrito e oral ou verbal. Quando mandamos uma mensagem de e-mail, por exemplo, estamos utilizando o método **escrito** de comunicação.

Este tipo é muito utilizado para a confecção de documentos, de manuais, de textos técnicos, dentre outros. Através da escrita podemos enviar mensagens, reclamações, sugestões etc.

Atualmente, a capacidade de se comunicar de forma escrita é muito valorizada, pois muitos canais de comunicação demandam esta habilidade.

Sem o domínio da linguagem que devemos utilizar e de um poder de coesão, o texto pode ser de difícil entendimento pelo receptor. Assim, a comunicação escrita deve ser clara e utilizar a linguagem adequada para que seja eficaz.

Já a comunicação **verbal ou oral** envolve a fala, a oratória. O poder de se comunicar através da fala é também muito importante para a carreira de um gestor.

Sem esta capacidade de se comunicar diretamente com seus subordinados, em conversas pessoais, o trabalho de motivar e liderar as pessoas ficará muito difícil.

Muitas vezes, nos deparamos com alguns profissionais que, apesar de dominarem o tema, não conseguem por algum motivo se expressar, falar com os outros demonstrando clareza e confiança.

Já os gestores que dominam as habilidades da comunicação verbal conseguem facilmente influenciar os demais, convencer seus clientes de que seus produtos são superiores, comunicar o que desejam aos seus superiores etc.

Finalmente, temos a **comunicação não-verbal**, que envolve ações e condutas ao invés de palavras. Como exemplos, teríamos os gestos, as posturas corporais e as expressões faciais. Estas ações não deixam de "comunicar" para a outra parte algo que estamos sentindo.

COMUNICAÇÃO EFICIENTE E EFETIVA (OU EFICAZ)

A comunicação deve ser eficiente e efetiva. Uma **comunicação eficiente** acontece quando gastamos o mínimo possível de recursos para nos comunicarmos[6]. Ou seja, escolhemos o canal mais "barato" em termos de tempo, custo, esforço, etc.

Assim, quando escolhemos os canais de menor riqueza estamos sendo mais eficientes, ou seja, gastando menos recursos. Quando nós escolhemos enviar um e-mail ao nosso colega, em vez de irmos conversar pessoalmente com ele, estamos buscando uma comunicação mais eficiente.

Mas nós podemos ser eficientes e não termos um bom resultado final. Isso acontece quando a comunicação não for efetiva. Esta **comunicação efetiva** (ou **eficaz**, de acordo com alguns autores[7]) acontece quando a mensagem for completamente compreendida pelo seu receptor.

Sem que a pessoa "do outro lado" tenha entendido a mensagem, não temos uma comunicação efetiva (ou eficaz). Assim, devemos analisar a importância da mensagem e o seu custo para que possamos escolher um canal de comunicação que nos traga eficiência e efetividade.

---

[6] (Schemerhorn Jr., 2008)

[7] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

De acordo com Chiavenato[8], a eficiência está relacionada com os meios utilizados pela comunicação. Já a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado. Para ele, teríamos as seguintes diferenças:

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



(CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO) Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.

Comentários

Beleza. O processo de comunicação é considerado eficaz quando o emissor consegue que o significado transmitido seja captado e compreendido pelo receptor, tendo a mensagem o mesmo sentido para os dois lados.

Muitas vezes a pessoa que recebe a mensagem não entende corretamente o sentido, ou capta somente parte da mensagem. Com isso, não terá o mesmo entendimento sobre o tema do emissor.

Gabarito: correta

[8] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL

A **comunicação formal** é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização. De modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita.

Quando um dirigente deseja comunicar algum fato para sua equipe, ele muitas vezes utiliza um canal formal, como o e-mail corporativo, um memorando, uma carta, um informativo, etc.

Muitas empresas já dispõem de maneiras estabelecidas previamente para a comunicação interna, entre órgãos e membros da mesma organização, ou externa. Se estamos utilizando um destes canais, estamos utilizando a comunicação formal.

Já a **comunicação informal** é aquela que não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa.

Quando dois colegas de trabalho conversam na hora do almoço, por exemplo, estão em um processo de comunicação informal. O mesmo ocorre com as conversas de corredor, chamadas popularmente de "rádio corredor" ou "rádio peão".

A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados.

De acordo com Robbins[9], existem algumas sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores/boatos:

Ação	Descrição
Fornecer informações	A melhor defesa contra a rede de rumores é um bom ataque, pois rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal.
Abster-se de atingir o mensageiro	Entender os rumores como algo natural na organização, respondendo a eles com calma, racionalidade e respeito.
Explicar decisões e comportamentos	Explicar fatos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.
Manter canais de comunicação abertos	Incentivar que os funcionários cheguem a você com preocupações, sugestões e ideias.

[9] (Robbins, 2004)

Empresas ou órgãos públicos que utilizam o modelo burocrático utilizam, em boa parte, a comunicação formal como predominante. Já organizações que buscam modelos de gestão mais flexíveis incentivam a utilização de canais informais.

Vamos ver um vídeo sobre esse tema?
https://goo.gl/O6GkGI

FLUXOS DA COMUNICAÇÃO

Existem diversos fluxos de informação dentro de uma empresa ou órgão público. Estes fluxos indicam como a informação se move dentro da estrutura organizacional.



Figura 4 - Fluxos de comunicação

As comunicações **formais** costumam seguir três direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo horizontal[10].

O fluxo é considerado **descendente** quando a informação sai da cúpula para o nível operacional, ou seja, é um fluxo de "cima para baixo". Normalmente, englobam as ordens, as definições de objetivos e metas a serem atingidas, notícias etc.

Já o fluxo de comunicação é considerado **ascendente** quando o contrário ocorre: as informações saem do nível operacional (mais baixo) e vão em direção à cúpula (nível mais alto).

[10] (Daft, 2005)

Este fluxo normalmente engloba os relatórios de desempenho, o relato de problemas, sugestões etc. Este fluxo é fundamental em toda organização que deseja saber rapidamente dos fatos que ocorrem na "linha de frente".

Finalmente, existem os fluxos **horizontais ou laterais**. Estes são fluxos que ocorrem entre os órgãos da empresa e entre os próprios colegas de trabalho.

Assim, a comunicação flui entre níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas diferentes.

Este fluxo não era muito importante nas empresas tradicionais (com forte hierarquização), mas são muito valorizados nas empresas modernas, pois facilitam muito o trabalho em equipe e a agilidade na comunicação.

Como exemplo deste tipo de comunicação, teríamos a troca de informações entre setores que precisam coordenar um projeto ou uma atividade.

De acordo com Daft[11],

> *"A frequência e a atividade de comunicação aumentam conforme aumenta a variedade da tarefa. Problemas frequentes requerem maior intercâmbio de informação para serem resolvidos e garantir apropriada completude de atividades.* ***A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro.*** *A forma da comunicação varia com a analisabilidade da tarefa. Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação (memorandos, relatórios, regras e procedimentos) são frequentes. Quando as tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo".*



(CESPE – TRE-AL – TÉCNICO) Muito utilizada em tarefas complexas, devido a seu perfil de descentralização, a comunicação formal tem sido cada vez mais utilizada em organizações que passam por processos de flexibilização organizacional.

Comentários:

A utilização predominante da comunicação formal não é uma característica das organizações flexíveis. Este é um aspecto das organizações burocráticas e mecanicistas.

Gabarito: errada

(ESAF – RECEITA FEDERAL – ANALISTA - ADAPTADA) Sobre o tema 'comunicação organizacional', é correto afirmar que: quando operada em fluxo descendente, a comunicação é considerada formal.

Comentários

[11] (Daft, 2008) apud (Marchiori, 2008)

Não é porque a comunicação é descendente que tenha de ser formal sempre.

Gabarito: errada

(ESAF – RECEITA FEDERAL – ANALISTA - ADAPTADA) A comunicação informal deve ser evitada e desprezada.

Comentários

A comunicação informal é sim importante.

Gabarito: errada

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Existem diversos tipos de comunicações nas organizações modernas. De acordo com Kunsch, temos quatro tipos de comunicação que compõem uma comunicação integrada[12]:

Tipos de Comunicação	Descrição
Comunicação Institucional	Busca **melhorar a imagem da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores**. Ela é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização.
Comunicação Mercadológica	Objetiva **vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da organização.** Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo.
Comunicação Administrativa	É o processo responsável por transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização para todos os setores nos quais esses dados se mostram pertinentes. Esse é o conceito que vincula todas as funções administrativas, organizando o **fluxo de informações das ações de planejar, organizar, dirigir e controlar.**
Comunicação Interna	Busca viabilizar toda a **interação entre a organização e seus colaboradores**. É uma forma de compatibilizar os interesses de gestores e colaboradores

[12] (Kunsch, Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, 2003)

	por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Está vinculada à difusão da visão, da missão e dos valores da organização.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E COMUNICAÇÃO ESTATAL

Existe uma confusão entre os conceitos de comunicação pública e comunicação estatal ou governamental. O que devemos compreender é que a abrangência do conceito de comunicação pública é muito maior do que o de comunicação do governo.

De acordo com Matos[13], *o conceito de comunicação pública tem sido invocado como sinônimo de comunicação governamental, referindo-se a normas, princípios e rotinas a comunicação social do governo, explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas externas do serviço público.*

Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas[14]:

- **comunicação estatal**;
- **comunicação da sociedade civil organizada** que atua na esfera pública em defesa da coletividade;
- **comunicação institucional dos órgãos públicos**, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e
- **comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

Deste modo, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Nem sempre a comunicação é efetiva, ou seja, o receptor entende o que está sendo transmitido. Isto pode ocorrer por diversos problemas ou barreiras. Estas barreiras causam distorções que atrapalham o processo de comunicação.

---

[13] (Matos, 2011) apud (Kunsch, Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas, 2013)

[14] (Kunsch, Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas, 2013)

Uma barreira conhecida é a **linguagem**. Se a pessoa que você está tentando se comunicar não fala sua língua, a comunicação será muito difícil.

Quando vamos a um médico ou um advogado e eles usam termos técnicos para nos explicar algum problema, podemos não entender a mensagem que está sendo transmitida, não é mesmo?

Muitas vezes, achamos que todos os outros compreendem da mesma forma o nosso "linguajar", mas isso não é necessariamente verdade.

Outra barreira conhecida é a **emoção**. A tristeza ou a alegria que sentimos pode "alterar" nossa percepção da mensagem que recebemos. Se estivermos alegres, tenderemos a ver qualquer mensagem como positiva.

Já se estamos depressivos, podemos fazer o contrário: ver tudo pelo seu "pior" sentido. As emoções alteram nossa capacidade de "ler" a mensagem de maneira racional.

Para Robbins, as principais barreiras são[15]:

Filtragem	• Manipulação da mensagem pela pessoa que envia, para que seja vista favoravelmente pelo recebedor.
Percepção seletiva	• Desvio de interpretação, baseado em preconceitos, experiências anteriores, etc.
Excesso de informação	• Recepção de mais informações do que podemos captar.
Emoções	• As emoções influenciam o modo que ela interpretará a mensagem.
Linguagem	• A idade, o nível educacional e a cultura de uma pessoa influenciam como ela usa a linguagem. As palavras não significam a mesma coisa para todo mundo.
Apreensão ou ansiosidade	• Pode ocorrer por: timidez, dificuldade na fala, fobias, etc. Pessoas assim buscamr reduzir ao máximo a sua interação com outras pessoas.

Figura 5 - Barreiras do Processo de Comunicação. Fonte: (Robbins, 2004)

[15] (Robbins, 2004)

Outra barreira é a **filtragem**. Isto ocorre quando uma pessoa não quer dar uma má notícia ao seu superior ou só quer dizer e ele o que ele quer ouvir.

Muitas mensagens também são prejudicadas pela **percepção seletiva**. Quando uma pessoa recebe uma mensagem, ela interpreta essa mensagem de acordo com suas necessidades, experiências, motivações etc.

Desta forma, se uma pessoa tem um preconceito em relação a homossexuais, por exemplo, tenderá a interpretar negativamente qualquer mensagem que uma pessoa assim venha a dizer.

Existe outra classificação que divide estas barreiras em quatro tipos: as barreiras que estão presentes no **emissor**, as que estão presentes no **receptor**, as que estão presentes **tanto no emissor quanto no receptor** e as que estão presentes no **ambiente**.

Abaixo, temos as barreiras de acordo com essa classificação[16]:

Barreiras no emissor

- Uso de linguagem e simbolos inadequados
- Timidez, impaciência, etc.;
- Escolha de um momento impróprio;
- Supor que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

Barreiras no Receptor

- Desatenção, impaciência ou pressa;
- Tendência a avaliar e julgar;
- Preconceitos;
- Desconfiança em relação ao emissor;
- Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

Barreiras nos dois

- Pouca disponibilidade de tempo;
- Interesse em distorcer a mensagem, hostilidade;
- Diferença na hierarquia e no nível cultural.

Barreiras no Ambiente

- Inadequação do canal escolhido;
- Distrações, ruídos, interrupções frequentes, etc.

Figura 6 - Barreiras na Comunicação. Fonte: (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

Outra barreira ao processo de comunicação é chamada de **distorção**, que ocorre quando uma mensagem tem seu conteúdo alterado ou deturpado, mudando seu significado original[17].

---

[16] (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

[17] (Chiavenato, 2014)

Chiavenato também cita como uma barreira o nosso sistema cognitivo. Os elementos cognitivos seriam as crenças, opiniões, conhecimentos que o indivíduo tem de si mesmo ou do meio externo.

Assim, quando o significado da mensagem enviada pela fonte é semelhante ao significado da mensagem percebida pelo destinatário, teríamos a **consonância**.

Já a **dissonância** ocorreria quando o significado percebido pelo destinatário for diferente do significado transmitido pela fonte.



(CESPE – TJCE - TÉCNICO) O excesso de mensagens enviadas aos destinatários e o uso de linguagem rebuscada por parte do emissor tendem a provocar ruídos no processo de comunicação organizacional.

Comentários:

Perfeito. O excesso de informações (pense bem: quantos comerciais de televisão você consegue se lembrar depois de passada uma hora?) e a linguagem são ruídos que criam barreiras à comunicação.

Gabarito: correta

(CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO) Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

Comentários

A tendência do receptor de pré-julgar a mensagem que o emissor está buscando comunicar é uma das barreiras mais comuns que dificultam a eficácia de uma comunicação.

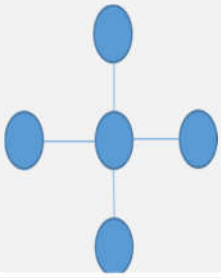
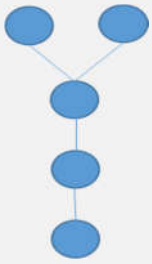
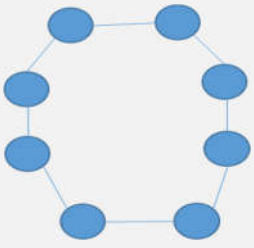
Em uma situação assim, a pessoa que recebe a mensagem não costuma se preocupar muito em ouvir corretamente o que está sendo passado, mas em como responderá. Desta forma, pode não compreender perfeitamente o sentido da mensagem.

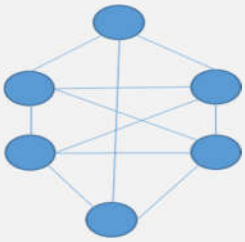
Gabarito: correta

REDES DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação usa das chamadas redes de comunicação para alcançar seus objetivos. As redes podem ser formais e informais, centralizadas e descentralizadas, e influenciam o desenvolvimento das inovações nas organizações.

Os principais tipos de redes são os seguintes:

Tipo		Descrição
	Cadeia	É uma rede de comunicações que é estruturada de acordo com a cadeia de comando. Neste tipo de rede, cada pessoa só pode se comunicar com o seu chefe ou subordinado. **Rede centralizada**
	Em Roda	É uma rede de comunicações que é estruturada em torno de uma só pessoa, que é o centro da rede. **Rede centralizada**
	Em Y	Neste tipo, a comunicação corre nos dois sentidos os vários níveis hierárquicos sem que exista uma comunicação horizontal. **Rede centralizada**
	Em círculo	Rede em que os membros têm contato lateral com seu pare. Não existe ninguém em função de centralizador da comunicação. Semelhante ao tipo em cadeia, entretanto, o último membro comunica também com o primeiro fechando o círculo. **Rede descentralizada**

	Todos os Canais	Todas as pessoas têm liberdade para se comunicar em todas as direções, sem que exista alguém centralizando o processo. **Rede descentralizada**

As **redes centralizadas** no líder, os membros se comunicam através dele para resolver seus problemas e tomar as decisões. **Estas redes são mais adequadas para lidar rapidamente com problemas mais simples**[18]**.**

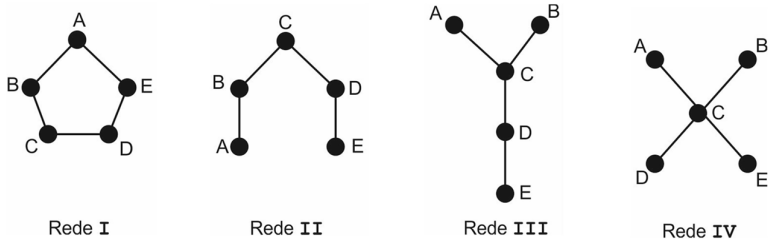
O líder recebe as informações e toma as decisões.

Já nas **redes descentralizadas** os membros têm maior liberdade para trocar informações e se comunicar com os demais membros. Após os membros entrarem em contato, eles podem entrar em um consenso sobre a decisão a ser tomada.

Por isso, **costuma ser mais lenta para lidar com problemas simples do que as redes centralizadas**. Entretanto, as **redes descentralizadas são mais adequadas aos problemas mais complexos**, resolvendo-os mais rapidamente do que as redes centralizadas, porque as informações necessárias não ficam a cargo de apenas uma pessoa.



(FCC – ARTESP – ESPEC. REG. TRANSP.) A figura a seguir demonstra quatro tipos de redes de comunicação presentes nas organizações:



As redes de comunicação podem ter muitas implicações para os relacionamentos entre estrutura organizacional e comunicação. Diante disso, uma organização que tenha principalmente tarefas rotineiras e simples funcionaria de modo mais eficiente se utilizasse APENAS as redes

(A) III e IV.

[18] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

(B) II e III.

(C) I e II.

(D) II e IV.

(E) I e III.

Comentários

As redes centralizadas no líder, os membros se comunicam através dele para resolver seus problemas e tomar as decisões. Estas redes são mais adequadas para lidar rapidamente com problemas mais simples. O líder recebe as informações e toma as decisões.

Gabarito: letra A

COMUNICAÇÃO INTERNA - ENDOMARKETING

Um conceito muito importante na comunicação interna é o do Endomarketing. Nada mais é do que o Marketing voltado para os próprios trabalhadores, o Marketing interno. De certa forma, é um termo que conjuga os conceitos de Marketing aos de Gestão de Pessoas.

O objetivo do Endomarketing é o de envolver os trabalhadores para que eles tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, seus objetivos e a importância do cliente, seja ele interno ou externo.

Para Bekin, *o Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de Marketing de uma organização, mobiliza seu público interno e aprimora a cultura interna para prestar bom serviço*.

Deste modo, o **objetivo final da organização é o de criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do cliente ou usuário**. Para isso, é fundamental que todos os setores e órgãos tenham em mente esse foco e estejam engajados.

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



(SPTRANS - ANALISTA) O termo endomarketing de Bekin está melhor relacionado às atividades de

a) QVT.

b) marketing interno.

c) relações públicas com governos.

d) marketing voltadas às causas sociais.

e) promoção de vendas.

Comentários

Para Bekin, o Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de Marketing de uma organização, mobiliza seu público interno e aprimora a cultura interna para prestar bom serviço.

Gabarito: letra B

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

a) treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento.

b) motivação, valorização, comprometimento e recompensa.

c) recrutamento e seleção.

d) comunicação interna.

e) pesquisa de mercado de clientes internos.

Comentários

De acordo com Bekin, a comunicação interna é a espinha dorsal do Endomarketing. A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores.

Gabarito: letra D

RESUMO

Comunicação

O processo de comunicação implica o compartilhamento de informações entre duas pessoas ou mais, em busca de se alcançar um entendimento comum sobre um objeto ou uma situação.

É um **processo de mão-dupla**, pois requer o envio da mensagem (a ida) e o retorno do recebedor, confirmando que entendeu a mensagem (a volta).

Muitos autores citam a empatia entre os dois envolvidos (emissor e receptor) como fundamental para que a comunicação aconteça de modo eficiente, pois somente quando a mensagem é compreendida é que a comunicação é eficaz.

Elementos do Processo de Comunicação

- **A fonte** - inicia a mensagem codificando uma informação
- **O transmissor** – é meio que codifica a mensagem, o produto da codificação da fonte
- **O canal** – é o meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem
- **O receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem
- **O destino** – é pessoa que deve receber a mensagem
- **O ruído** – representa as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem
- **A retroação ou feedback** – é o retorno do destino confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação

Canais de Comunicação

Para que possamos ter uma comunicação eficaz, temos de saber escolher o canal correto para o tipo de mensagem e de público.

- **Vantagens do Canal Pobre**
- Atinge um número grande de pessoas
- A comunicação fica registrada e pode ser reenviada da mesma forma;
- Pode ser planejada antecipadamente em detalhes;
- É de fácil replicação e distribuição.

- **Vantagens do Canal Rico**
- É muito mais pessoal;
- É um canal de mão dupla, pois temos uma resposta muito mais rápida do receptor;
- O feedback é instantâneo.

Comunicação Oral (ou verbal) e Escrita

Uma classificação comum de comunicação divide este processo em escrito e oral ou verbal.

- Quando mandamos uma mensagem de e-mail, por exemplo, estamos utilizando o método **escrito** de comunicação. Este tipo é muito utilizado para a confecção de documentos, de manuais, de textos técnicos, dentre outros. Através da escrita

podemos enviar mensagens, reclamações, sugestões etc. A comunicação escrita deve ser clara e utilizar a linguagem adequada para que seja eficaz.

- Já a comunicação **verbal ou oral** envolve a fala, a oratória.
- A **comunicação não-verbal** envolve ações e condutas ao invés de palavras. Como exemplos, teríamos os gestos, as posturas corporais e as expressões faciais. Estas ações não deixam de "comunicar" para a outra parte algo que estamos sentindo.

Comunicação Eficiente e Efetiva (ou Eficaz)

- Uma **comunicação eficiente** acontece quando gastamos o mínimo possível de recursos para nos comunicarmos.
- **Comunicação efetiva** (ou **eficaz**, de acordo com alguns autores) acontece quando a mensagem for completamente compreendida pelo seu receptor.

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

Comunicação Formal e Informal

- A comunicação formal é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização. De modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita.
- A comunicação informal é aquela que não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa.

A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados.

Ação	Descrição

Fornecer informações	A melhor defesa contra a rede de rumores é um bom ataque, pois rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal.
Abster-se de atingir o mensageiro	Entender os rumores como algo natural na organização, respondendo a eles com calma, racionalidade e respeito.
Explicar decisões e comportamentos	Explicar fatos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.
Manter canais de comunicação abertos	Incentivar que os funcionários cheguem a você com preocupações, sugestões e ideias.

Fluxos da Comunicação

As comunicações **formais** costumam seguir três direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo horizontal.

Descendente: quando a informação sai da cúpula para o nível operacional

Ascendente: quando o contrário ocorre: as informações saem do nível operacional (mais baixo) e vão em direção à cúpula (nível mais alto).

Horizontais ou Laterais: são fluxos que ocorrem entre os órgãos da empresa e entre os próprios colegas de trabalho. Assim, a comunicação flui entre níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas diferentes. Este fluxo não era muito importante nas empresas tradicionais (com forte hierarquização), mas são muito valorizados nas empresas modernas, pois facilitam muito o trabalho em equipe e a agilidade na comunicação.

A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro.

Comunicação Pública e Comunicação Estatal

Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas:

- Comunicação estatal;
- Comunicação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade;
- Comunicação institucional dos órgãos públicos, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e
- Comunicação política, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

Deste modo, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público.

Barreiras à Comunicação

Barreiras causam distorções que atrapalham o processo de comunicação.

Filtragem	Manipulação da mensagem pela pessoa que envia, para que seja vista favoravelmente pelo recebedor.

Percepção seletiva	Desvio de interpretação, baseado em preconceitos, experiências anteriores, etc.
Excesso de informação	Recepção de mais informações do que podemos captar.
Emoções	As emoções influenciam o modo que ela interpretará a mensagem.
Linguagem	A idade, o nível educacional e a cultura de uma pessoa influenciam como ela usa a linguagem. As palavras não significam a mesma coisa para todo mundo.
Apreensão ou ansiosidade	Pode ocorrer por: timidez, dificuldade na fala, fobias, etc. Pessoas assim buscam reduzir ao máximo a sua interação com outras pessoas.
Existe outra classificação que divide estas barreiras em quatro tipos:	
Barreiras no emissor	• Uso de linguagem e símbolos inadequados • Timidez, impaciência, etc.; • Escolha de um momento impróprio; • Supor que o receptor já domina o assunto a ser tratado.
Barreiras no Receptor	• Desatenção, impaciência ou pressa; • Tendência a avaliar e julgar; • Preconceitos; • Desconfiança em relação ao emissor; • Resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.
Barreiras nos dois	• Pouca disponibilidade de tempo; • Interesse em distorcer a mensagem, hostilidade; • Diferença na hierarquia e no nível cultural.
Barreiras no Ambiente	• Inadequação do canal escolhido; • Distrações, ruídos, interrupções frequentes, etc.

QUESTÕES COMENTADAS

1. (UFG – SANEAGO - ADMINISTRADOR – 2018)

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

a) comunicação administrativa e comunicação pessoal.

b) comunicação institucional e comunicação mercadológica.

c) comunicação interna e comunicação internacional.

d) comunicação empresarial e comunicação técnica.

Comentários

Existem diversos tipos de comunicações nas organizações modernas. De acordo com Kunsch, temos quatro tipos de comunicação que compõem uma comunicação integrada[19]:

Tipos de Comunicação	Descrição
Comunicação Institucional	Busca melhorar a imagem da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores. Ela é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização.
Comunicação Mercadológica	Objetiva vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da organização. Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo.
Comunicação Administrativa	É o processo responsável por transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização para todos os setores nos quais esses dados se mostram pertinentes. Esse é o conceito que vincula todas as funções administrativas, organizando o fluxo de informações das ações de planejar, organizar, dirigir e controlar.
Comunicação Interna	Busca viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. É uma forma de compatibilizar os interesses de gestores e colaboradores por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Está vinculada à difusão da visão, da missão e dos valores da organização.

[19] (Kunsch, Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, 2003)

Como podemos ver, apenas a letra B inclui tipos de comunicação citados pela autora.

Gabarito: letra B

---

2. (UFG – CM-GOIANIA - ADMINISTRADOR – 2018)

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

a) comunicação ascendente.

b) comunicação externa.

c) comunicação descendente.

d) comunicação lateral.

Comentários

A questão trata do fluxo da comunicação. Se temos uma comunicação ocorrendo entre unidades no mesmo nível hierárquico, temos um fluxo horizontal ou lateral.

Gabarito: letra D

---

3. (FUMARC – CEMIG - GESTÃO – 2018)

Analise as assertivas abaixo acerca do tema Comunicação Interpessoal:

I – As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback.

ASSIM,

II – Podemos emitir uma mensagem verbal e receber uma resposta em prazo curto.

Está **CORRETO** o que se afirma em:

a) **I** e **II** estão corretas, mas a **II** não complementa a **I**.

b) **I** e **II** estão corretas e **II** complementa **I**.

c) Apenas **II** está correta.

d) Apenas **I** está correta.

Comentários

A primeira frase está certa. A comunicação oral é mais rápida do que a escrita (a pessoa está na nossa frente) e possibilita um rápido feedback. E a segunda frase está também certa e complementa a primeira, pois menciona o feedback.

Se estamos conversando com alguém, essa pessoa pode nos responder instantaneamente.

Gabarito: letra B

---

4. (CONSULPLAN – HOB – AGENTE – 2015)

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

A) Fornecer informações.

B) Abster-se de atingir o mensageiro.

C) Explicar decisões e comportamentos.

D) Manter canais de comunicação unilateral.

Comentários

A questão cobra o entendimento das ações que podem ser implementadas para lidarmos com os rumores no ambiente organizacional.

De acordo com Robbins[20], existem algumas sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores/boatos:

Ação	Descrição
Fornecer informações	A melhor defesa contra a rede de rumores é um bom ataque, pois rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal.
Abster-se de atingir o mensageiro	Entender os rumores como algo natural na organização, respondendo a eles com calma, racionalidade e respeito.
Explicar decisões e comportamentos	Explicar fatos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.
Manter canais de comunicação abertos	Incentivar que os funcionários cheguem a você com preocupações, sugestões e ideias.

Como podem ver, a banca alterou a última ação “manter canais de comunicação abertos”. Não existem a necessidade desses canais serem unilaterais, pelo contrário.

Gabarito: letra D

5. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

[20] (Robbins, 2004)

A comunicação interpessoal é um processo de enviar e receber símbolos aos quais são agregados significados de uma pessoa a outra. Qual fator pode dificultar a comunicação interpessoal?

A) Articular-se de forma clara e objetiva.

B) Solicitar feedback.

C) Ter homogeneidade de padrões culturais entre a fonte e o destino.

D) Desenvolver o processo de comunicação espontânea, mesmo que com ruídos.

Comentários

A banca pergunta qual das alternativas podem dificultar a comunicação interpessoal. A letra A descreve uma ação positiva (articular-se de forma clara e objetiva), que pode ajudar a comunicação, não dificultar.

O mesmo pode ser dito da letra B. O feedback é o processo de retorno, de retroação. Quando perguntamos se um colega se ele entendeu o que falamos, estamos pedindo o feedback. Isso ajuda (e não atrapalha) a comunicação.

Ter uma homogeneidade de padrões culturais também facilita o processo de comunicação, pois facilita a compreensão do que está sendo transmitido. Já a letra D tem um problema: o ruído é algo ruim, que atrapalha a compreensão do que está sendo transmitido.

Naturalmente, sempre teremos algum nível de ruído, mas o ideal é que ele seja o menor possível.

Gabarito: letra D

---

6. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Atualmente, as organizações estão tentando melhorar as suas comunicações internas e externas, devido ao grande número de problemas gerados pela inadequação dessas comunicações. Qual é o procedimento recomendado na tentativa de maximizar a eficácia da comunicação organizacional?

A) Utilizar linguagem técnica na elaboração de relatórios e e-mails.

B) Usar de forma correta e constante o processo de retroação.

C) Distanciar-se do mundo dos colaboradores.

D) Aumentar o grau de entropia do sistema organizacional.

Comentários

A **comunicação é eficaz** acontece quando a mensagem for completamente compreendida pelo seu receptor. Sem que a pessoa "do outro lado" tenha entendido a mensagem, não temos uma comunicação eficaz.

A utilização de uma linguagem técnica (que nem todos dominam) não seria uma ação que maximiza a compreensão de todos os que irão ler o relatório.

Já a letra B está correta, pois o uso da retroação (ou feedback) ajuda na eficácia da comunicação. O erro da letra C é claro: quanto mais distantes do "mundo" dos colaboradores (nossos subordinados), mais difícil será o processo de comunicação. Se não compreendemos o modo de pensar dos outros, teremos dificuldades de nos comunicar.

Finalmente, a letra D tem uma "pegadinha". O conceito de entropia vem da teoria dos sistemas e significa a tendência de um sistema de se desintegrar, de se destruir. Assim, a entropia é algo ruim e deveríamos reduzir o grau de entropia (e não o aumentar).

Gabarito: letra B

---

7. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Com relação à comunicação organizacional, analise.

I. Geralmente, a direção da comunicação é horizontal nas unidades de trabalho rotineiras, e vertical nas não rotineiras.

II. Quando as tarefas são muito analisáveis, as formas de comunicação estatísticas e de escrita são frequentes.

III. As atividades de comunicação crescem à medida que aumenta a variedade de tarefas.

Está correto somente o que se afirma em

A) I.

B) II.

C) III.

D) II, III.

Comentários

A questão cobra o entendimento de Daft. De acordo com ele[21],

> *"**A frequência e a atividade de comunicação aumentam conforme aumenta a variedade da tarefa**. Problemas frequentes requerem maior intercâmbio de informação para serem resolvidos e garantir apropriada completude de atividades. **A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro.** A forma da comunicação varia com a analisabilidade da tarefa. **Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação (memorandos, relatórios, regras e procedimentos) são frequentes**. Quando as tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo".*

A única frase incorreta é a primeira, pois a banca inverteu os conceitos: a direção é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro (e não o contrário).

Gabarito: letra D

---

[21] (Daft, 2008) apud (Marchiori, 2008)

8. (VUNESP – SPTRANS - ANALISTA – 2012)

O termo endomarketing de Bekin está melhor relacionado às atividades de

a) QVT.

b) marketing interno.

c) relações públicas com governos.

d) marketing voltadas às causas sociais.

e) promoção de vendas.

Comentários

Para Bekin, *o Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de Marketing de uma organização, mobiliza seu público interno e aprimora a cultura interna para prestar bom serviço*.

Gabarito: letra B

---

9. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Em relação à comunicação nas organizações, analise.

I. Uma comunicação eficaz é um processo horizontal, em que todos os envolvidos mantêm uma ética relacional.

II. É possível melhorar a comunicação por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

III. A comunicação é elemento acessório no processo de busca de qualidade nas organizações.

Assinale

A) se apenas a afirmativa I estiver correta.

B) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.

C) se apenas a afirmativa II estiver correta.

D) se apenas a afirmativa III estiver correta.

Comentários

Essa questão foi muito polêmica na época e acabou tendo seu gabarito alterado depois dos recursos. A primeira frase foi mal escrita e causou muita confusão entre os candidatos.

O que a banca quis dizer foi que o processo de comunicação é mais eficaz quando ambos (emissor e receptor) estão em um mesmo patamar, em um mesmo nível (o que facilitaria a compreensão da mensagem). Daí a banca falar de “processo horizontal” e “ética relacional”.

O problema da frase é que dá a entender que somente o fluxo horizontal de comunicação seria eficaz, o que não é verdade. Assim, a frase foi considerada inicialmente correta e depois o contrário. Na justificativa a banca afirmou:

"RECURSO PROCEDENTE – gabarito alterado para alternativa C.

Ao restringir a eficácia da comunicação organizacional somente àquela realizada horizontalmente, o conteúdo do item I desprezou a comunicação vertical que, mesmo não sendo a mais adequada às estruturas organizacionais atuais, tem sua eficácia também comprovada.

Fonte: CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública, Vol 40, número 6, Rio de Janeiro, nov./dez. 2006."

Já a segunda frase é bem intuitiva e está certa. Naturalmente, o processo de comunicação pode ser aprimorado com o treinamento adequado.

Finalmente, a terceira frase está incorreta. A comunicação não é um elemento acessório (ou seja, pouco importante) na busca de qualidade das organizações, mas sim um elemento central, muito importante.

Sem que as pessoas se entendam, fica praticamente impossível implantar uma gestão da qualidade.

Gabarito: letra C

---

10. (CESGRANRIO – ELETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2010)

Uma adequada gestão de pessoas envolve uma cuidadosa seleção de canais de comunicação e relacionamento com colaboradores. Os canais de comunicação podem ser hierarquizados em função de sua capacidade quanto a lidar com múltiplos sinais, simultaneamente; facilitar um feedback rápido de via dupla; estabelecer um foco pessoal para a comunicação.

O(s) canal(ais) de comunicação que atende(m) adequadamente às três capacidades de transmissão de informações é(são)

a) conversa ao telefone.

b) conversa face a face.

c) e-mail e intranet.

d) relatórios e boletins.

e) memorandos e cartas.

Comentários

A banca está pedindo o canal mais rico, não é mesmo? Qual é o canal que nos possibilita lidar com múltiplos canais ao mesmo tempo? Somente na conversa pessoal (cara-a-cara) é que podemos analisar diversos aspectos ao mesmo tempo (exemplo: fala, postura, expressão facial, etc.).

Este canal possibilita um feedback muito mais rápido, de mão dupla e, naturalmente, é um modo muito mais pessoal de transmitir a mensagem, não é mesmo?

Gabarito: letra B

---

11. (UFF – UFF - ADMINISTRADOR – 2009)

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

a) treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento.

b) motivação, valorização, comprometimento e recompensa.

c) recrutamento e seleção.

d) comunicação interna.

e) pesquisa de mercado de clientes internos.

Comentários

De acordo com Bekin, ***a comunicação interna é a espinha dorsal do Endomarketing***. *A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores.*

Gabarito: letra D

---

12. (ESAF – MIN. TURISMO – ANALISTA – 2014)

Analise as afirmativas abaixo marcando C para Certo e E para Errado. A seguir selecione a opção correta.

( ) Na comunicação formal a mensagem circula por meio de sistemas não convencionais e não oficiais.

( ) A comunicação nas organizações apresentam-se de forma diferenciada, podendo ser formais ou informais, orais ou escritas, ascendentes, descendentes e laterais.

( ) São propósitos da comunicação organizacional proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e proporcionar motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

( ) Um processo de comunicação é unidirecional e torna-se eficaz quando o destinatário decodifica a mensagem e agrega-lhe um significado próximo à ideia que a fonte tentou transmitir.

( ) O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência se relaciona com os meios utilizados e a eficácia com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

a) C, C, E, E, E

b) E, C, C, E, C

c) C, E, C, E, E

d) E, C, E, C, E

e) C, E, C, C, C

Comentários

A primeira frase está errada, pois a comunicação formal utiliza sim sistemas convencionais e oficiais, como os memorandos e ofícios, por exemplo.

A segunda e a terceira frases estão corretas. Entretanto, a quarta afirmativa está incorreta. O processo de comunicação é uma "via de mão dupla", ou seja, é bidirecional (e não unidirecional). Finalmente, a última frase está certa.

Gabarito: letra B

13. (ESAF – RFB – ANALISTA – 2012)

Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. A codificação pelo emissor, a transmissão, a decodificação e o feedback constituem o processo de comunicação.

II. A comunicação formal somente se consolida nos fluxos direcionais descendente e lateral. O fluxo ascendente é exclusivo da comunicação informal.

III. Como atividade gerencial a comunicação deve proporcionar motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

Comentários

A primeira frase é polêmica. A frase está dizendo que estes elementos "constituem o processo de comunicação". Sem dúvida, eles fazem parte do processo, mas não são só estes os elementos. Muitas vezes, as bancas consideram que o incompleto está errado, mas a ESAF aqui deu a frase como correta.

Já a segunda frase está errada. A comunicação formal pode ocorrer no fluxo descendente, no ascendente e no fluxo lateral. O fluxo ascendente não é exclusivo da comunicação informal.

Finalmente, a última frase está correta. A comunicação deve auxiliar o gestor a motivar seus funcionários, a lidera-los e gerar um ambiente propício ao trabalho em equipe.

Gabarito: letra D

14. (ESAF – RECEITA FEDERAL – ANALISTA - 2009)

Sobre o tema 'comunicação organizacional', é correto afirmar que:

a) tanto o emissor quanto o receptor são fontes de comunicação.

b) redigir com clareza é condição suficiente para que a comunicação seja bem-sucedida.

c) quando operada em fluxo descendente, a comunicação é considerada formal.

d) a comunicação informal deve ser evitada e desprezada.

e) o uso do melhor canal disponível elimina a ocorrência de ruídos.

Comentários

Esta questão foi muito criticada na época. Muitos recursos foram feitos, mas a banca não mudou o entendimento. Existem alguns autores que só consideram como fonte o emissor. Entretanto, como a comunicação deve ser uma "estrada de mão dupla", ou seja, deve ter o retorno, alguns autores consideram tanto o emissor quanto o receptor como fontes.

Desta maneira, a banca considerou a letra A como correta.

Quanto à alternativa B, redigir com clareza é condição necessária, mas não suficiente. Portanto, esta opção está incorreta. Não é porque a comunicação é descendente que tenha de ser formal sempre. Desta forma, a letra C está errada.

Na letra D, a comunicação informal é sim importante. Assim sendo a opção está errada. Finalmente, o ruído nunca é eliminado totalmente em uma comunicação. Portanto a letra E também está equivocada.

Gabarito: letra A

---

15. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009)

Elemento básico para a interação social e o desenvolvimento das relações humanas, a comunicação desempenha papel fundamental para a efetivação de planos e programas em qualquer ambiente organizacional. Por isso mesmo, é correto afirmar que:

a) a comunicação deve se prestar à defesa incondicional da organização, sem levar em conta os interesses de seus diversos públicos, internos e externos.

b) em organizações com fins lucrativos, a comunicação mercadológica deve ser priorizada em detrimento das comunicações institucional e interna.

c) o planejamento estratégico de comunicação deve considerar a cultura organizacional como um fator determinante dos procedimentos a serem adotados.

d) a comunicação organizacional deve ser levada a efeito, exclusivamente, por especialistas da área, de preferência lotados em uma assessoria vinculada à alta gerência.

e) por não disponibilizarem bens e serviços ao mercado, organizações públicas propriamente ditas devem apenas se preocupar com a comunicação interna.

Comentários

A letra A está incorreta, pois a comunicação organizacional não deve se prestar à defesa incondicional da empresa, sem levar em consideração os demais “atores”. Desta forma, seria o mesmo que a Souza Cruz defender que o fumo faz bem à saúde. Este tipo de declaração só traria

mais críticas à própria empresa, não é verdade? Assim sendo, os outros públicos devem ser considerados.

Na letra B, não existe esta prioridade para a comunicação mercadológica. Portanto, a alternativa está incorreta. A letra C está correta e é o nosso gabarito. Já a opção D está equivocada, pois a comunicação não deve ser uma exclusividade de algum setor específico (como uma área de Relações Públicas).

Por fim, a letra E é a mais fácil, pois obviamente as entidades públicas não só podem como devem se comunicar com seu público externo, não é verdade?

Gabarito: letra C

---

16. (ESAF – AFC CGU - Desen. Inst.– 2008)

A comunicação é um exercício de mútua influência presente nas relações humanas de toda ordem. Nas organizações, assume vital importância para que metas e objetivos sejam atingidos. Selecione a opção que expressa corretamente conceitos, elementos, barreiras ou tipos de comunicação nas organizações.

a) A escolha do canal, características pessoais, coerência entre o tom de voz e a comunicação verbal podem ser barreiras de comunicação presentes no receptor.

b) A reunião é um mecanismo de comunicação organizacional que, além de conteúdo claro, deve ser conduzida de olho nas tarefas e nos relacionamentos.

c) A decodificação de uma informação está sujeita a filtros por parte do emissor que seleciona, avalia, interpreta e decide o uso que fará da mensagem.

d) Informar, esclarecer, comandar, avaliar desempenhos e situações, motivar e persuadir são alguns dos requisitos de uma boa comunicação.

e) Os canais de comunicação informal, nas organizações, podem ser verticais – descendentes e ascendentes – ou horizontais.

Comentários

A alternativa A está trocando o emissor pelo receptor. Entretanto, a opção B está correta e é o nosso gabarito. A alternativa C faz o contrário da letra A. Como já vimos anteriormente, quem decodifica é o receptor, não o emissor. A alternativa D não se refere aos requisitos, mas aos objetivos de uma comunicação.

Já a alternativa E, particularmente, considero que esteja certa. Minha impressão é de que a ESAF colocou a definição de comunicação formal e pôs informal no lugar. Mas apesar da comunicação informal ser mais comum no fluxo lateral, não há nada de errado em se falar que pode ser ascendente ou descendente.

O fato é que a comunicação informal não respeita a estrutura hierárquica da organização. Portanto, eu teria feito recurso nesta questão.

Gabarito: letra B

---

17. (CESPE – EBERSH - ANALISTA – 2018)

No âmbito das organizações, a comunicação é afetada por ruídos que podem alterar ou deturpar a mensagem transmitida de forma imprevisível e são passíveis de redução por meio da redundância.

Comentários

Todo processo de comunicação conta com algum tipo de ruído. Os ruídos são as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem. Já as redundâncias ocorrem quando enviamos a mensagem por meios e formas diferentes, facilitando a compreensão do receptor.

Elas ajudam mesmo na redução dos ruídos.

Gabarito: certa

---

18. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Em contexto organizacional, a comunicação ocorre quando se tem envio de informação exclusivamente por uma pessoa a outra.

Comentários

Negativo. A comunicação pode ocorrer de outras formas, como vindo de uma pessoa para várias outras pessoas.

Gabarito: errada

---

19. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Quando, em uma comunicação, o ouvinte se julga conhecedor de todos os assuntos, as relações interpessoais no contexto de trabalho tornam-se mais difíceis.

Comentários

Correto. Esta é uma barreira conhecida para a comunicação eficaz. Se trata de uma barreira com fonte no receptor, que é a resistência em aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

Gabarito: certo

---

20. (CESPE - TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

Comentários

Questão que podemos “matar” apenas com o bom senso, não é mesmo? Se temos diversos públicos para a comunicação (empregados, clientes, acionistas, fornecedores, dentre outros), não iremos sempre utilizar as mesmas abordagens ou meios, não é mesmo?

Gabarito: errada

21. (CESPE - TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

Comentários

Todos estes casos são exemplos de ruídos ou barreiras à uma boa comunicação. Cabe lembrar que na prática não temos processo de comunicação sem algum tipo de ruído.

Gabarito: certo

22. (CESPE - TCE-PR - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Comunicações referentes à solução de problemas intradepartamentais e de coordenação interdepartamental são caracterizadas como comunicações verticais.

Comentários

Se estamos falando de problemas que ocorrem dentro dos departamentos ou entre os departamentos, estamos falando de um fluxo horizontal (no mesmo nível hierárquico) e não vertical (entre chefes e subordinados).

Gabarito: errada

23. (CESPE - TCE-PR - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Volume excessivo de informações nos canais de comunicação acarreta sobrecarga, o que pode ocasionar omissão e distorção no processo de comunicação.

Comentários

O excesso de informação é considerado sim uma barreira ao processo de comunicação, pois todos nós temos uma capacidade finita de processar a informação, de receber mensagens.

Gabarito: certo

24. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.

Comentários

A frase está correta. Naturalmente, a comunicação é um processo fundamental na vida de qualquer gestor. Como necessitamos de lidar com pessoas (clientes, funcionários, chefes, etc.), devemos saber como podemos nos comunicar melhor com esses diversos "públicos".

Assim, é possível afirmar que o processo de comunicação está envolvido em todos os demais processos administrativos, como o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Gabarito: correta

---

25. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.

Comentários

Pegadinha na área. O problema da frase é o seguinte: só podemos afirmar que o processo de comunicação foi eficaz e efetivo se a mensagem foi compreendida pelo receptor. Não basta que o emissor seja fluente e tenha sido claro em sua mensagem.

Gabarito: errada

---

26. (CESPE - TRE-PI - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

A comunicação pública recebe essa denominação por estar diretamente vinculada à comunicação praticada pelos entes públicos.

Comentários

A banca busca confundir os candidatos com o conceito de comunicação pública, pois existe uma confusão entre os conceitos de comunicação pública e comunicação estatal ou governamental. O que devemos compreender é que a abrangência do conceito de comunicação pública é muito maior do que o de comunicação do governo.

Para Kunsch, podemos classificar a comunicação pública em quatro concepções básicas[22]:

- **comunicação estatal**;
- **comunicação da sociedade civil organizada** que atua na esfera pública em defesa da coletividade;
- **comunicação institucional dos órgãos públicos**, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e
- **comunicação política**, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

Portanto, podemos entender a comunicação pública aquela que tem relação com a causa pública e o interesse público.

---

[22] (Kunsch, 2013)

Gabarito: errada

27. (CESPE - FUB - TÉCNÓLOGO – 2015)

Um empregado, ao realizar a modificação de uma orientação para acesso às dependências da empresa, gera uma barreira ao processo de comunicação denominada distorção.

Comentários

Uma das barreiras ao processo de comunicação é mesmo chamada de **distorção**, que ocorre quando uma mensagem tem seu conteúdo alterado ou deturpado, mudando seu significado original.

Gabarito: correta

28. (CESPE - FUB - TÉCNÓLOGO – 2015)

É correto afirmar que o processo de comunicação ocorreu satisfatoriamente quando o diretor de uma organização redige uma orientação estratégica contendo dados de produtividade, bem como a análise dos resultados obtidos.

Comentários

Negativo. Se temos apenas o diretor redigindo uma orientação, não podemos dizer que o processo teve sucesso. Ora, o processo de comunicação apenas começou. E se o diretor escreveu, por exemplo, algo confuso, incompleto ou em uma linguagem incompreensível para seus subordinados? A comunicação não terá sido efetiva.

Gabarito: errada

29. (CESPE - TJ-CE - TÉCNICO – 2014)

A respeito do processo de comunicação em organização e dos seus componentes, assinale a opção correta.

a) A comunicação efetiva-se por completo mediante a emissão de uma mensagem pelo emissor.

b) Em ambiente de trabalho organizacional, há mensagens verbais e não verbais.

c) No âmbito da administração, o email institucional deve ser empregado para comunicações pessoais e de conteúdo emocional.

d) O canal de comunicação refere-se aos símbolos utilizados para a composição da mensagem.

e) O veículo de comunicação utilizado corresponde ao decodificador da mensagem.

Comentários

A letra A está incorreta, pois não basta a emissão da mensagem pelo emissor para que a comunicação seja efetiva. O receptor pode não ter recebido a mensagem, por exemplo, ou pode não ter entendido a mensagem.

Já a letra B está certa: nem todas as mensagens são feitas de modo verbal (mensagens faladas ou escritas). Algumas mensagens são não verbais, através de símbolos, de gestuais, de placas, de objetos, dentre outros.

A letra C é até engraçada, não é mesmo? Não devemos utilizar o e-mail institucional para mensagens pessoais e de conteúdo emocional, naturalmente! Ou seja, sua declaração de amor à sua namorada deve ser feita pelo e-mail pessoal (ou, preferivelmente, ao vivo).

A letra D também está errada. O canal de comunicação é o meio pelo qual enviamos a mensagem, não são os símbolos enviados. Finalmente, o decodificador não é o veículo, mas sim o instrumento que utilizamos para compreender a mensagem, para tornar essa mensagem inteligível.

Gabarito: letra B

---

30. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.

Comentários

Beleza. O processo de comunicação é considerado eficaz quando o emissor consegue que o significado transmitido seja captado e compreendido pelo receptor, tendo a mensagem o mesmo sentido para os dois lados.

Muitas vezes a pessoa que recebe a mensagem não entende corretamente o sentido, ou capta somente parte da mensagem. Com isso, não terá o mesmo entendimento sobre o tema do emissor.

Gabarito: correta

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (UFG – SANEAGO - ADMINISTRADOR – 2018)

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

a) comunicação administrativa e comunicação pessoal.

b) comunicação institucional e comunicação mercadológica.

c) comunicação interna e comunicação internacional.

d) comunicação empresarial e comunicação técnica.

2. (UFG – CM-GOIANIA - ADMINISTRADOR – 2018)

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

a) comunicação ascendente.

b) comunicação externa.

c) comunicação descendente.

d) comunicação lateral.

3. (FUMARC – CEMIG - GESTÃO – 2018)

Analise as assertivas abaixo acerca do tema Comunicação Interpessoal:

I – As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback.

ASSIM,

II – Podemos emitir uma mensagem verbal e receber uma resposta em prazo curto.

Está **CORRETO** o que se afirma em:

a) **I** e **II** estão corretas, mas a **II** não complementa a **I**.

b) **I** e **II** estão corretas e **II** complementa **I**.

c) Apenas **II** está correta.

d) Apenas **I** está correta.

4. (CONSULPLAN – HOB – AGENTE – 2015)

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

A) Fornecer informações.

B) Abster-se de atingir o mensageiro.

C) Explicar decisões e comportamentos.

D) Manter canais de comunicação unilateral.

5. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

A comunicação interpessoal é um processo de enviar e receber símbolos aos quais são agregados significados de uma pessoa a outra. Qual fator pode dificultar a comunicação interpessoal?

A) Articular-se de forma clara e objetiva.

B) Solicitar feedback.

C) Ter homogeneidade de padrões culturais entre a fonte e o destino.

D) Desenvolver o processo de comunicação espontânea, mesmo que com ruídos.

6. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Atualmente, as organizações estão tentando melhorar as suas comunicações internas e externas, devido ao grande número de problemas gerados pela inadequação dessas comunicações. Qual é o procedimento recomendado na tentativa de maximizar a eficácia da comunicação organizacional?

A) Utilizar linguagem técnica na elaboração de relatórios e e-mails.

B) Usar de forma correta e constante o processo de retroação.

C) Distanciar-se do mundo dos colaboradores.

D) Aumentar o grau de entropia do sistema organizacional.

7. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Com relação à comunicação organizacional, analise.

I. Geralmente, a direção da comunicação é horizontal nas unidades de trabalho rotineiras, e vertical nas não rotineiras.

II. Quando as tarefas são muito analisáveis, as formas de comunicação estatísticas e de escrita são frequentes.

III. As atividades de comunicação crescem à medida que aumenta a variedade de tarefas.

Está correto somente o que se afirma em

A) I.

B) II.

C) III.

D) II, III.

8. (VUNESP – SPTRANS - ANALISTA – 2012)

O termo endomarketing de Bekin está melhor relacionado às atividades de

a) QVT.

b) marketing interno.

c) relações públicas com governos.

d) marketing voltadas às causas sociais.

e) promoção de vendas.

9. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Em relação à comunicação nas organizações, analise.

I. Uma comunicação eficaz é um processo horizontal, em que todos os envolvidos mantêm uma ética relacional.

II. É possível melhorar a comunicação por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

III. A comunicação é elemento acessório no processo de busca de qualidade nas organizações.

Assinale

A) se apenas a afirmativa I estiver correta.

B) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.

C) se apenas a afirmativa II estiver correta.

D) se apenas a afirmativa III estiver correta.

10. (CESGRANRIO – ELETROBRÁS / ADMINISTRADOR – 2010)

Uma adequada gestão de pessoas envolve uma cuidadosa seleção de canais de comunicação e relacionamento com colaboradores. Os canais de comunicação podem ser hierarquizados em função de sua capacidade quanto a

lidar com múltiplos sinais, simultaneamente;

facilitar um feedback rápido de via dupla;

estabelecer um foco pessoal para a comunicação.

O(s) canal(ais) de comunicação que atende(m) adequadamente às três capacidades de transmissão de informações é(são)

a) conversa ao telefone.

b) conversa face a face.

c) e-mail e intranet.

d) relatórios e boletins.

e) memorandos e cartas.

11. (UFF – UFF - ADMINISTRADOR – 2009)

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

a) treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento.

b) motivação, valorização, comprometimento e recompensa.

c) recrutamento e seleção.

d) comunicação interna.

e) pesquisa de mercado de clientes internos.

12. (ESAF – MIN. TURISMO – ANALISTA – 2014)

Analise as afirmativas abaixo marcando C para Certo e E para Errado. A seguir selecione a opção correta.

( ) Na comunicação formal a mensagem circula por meio de sistemas não convencionais e não oficiais.

( ) A comunicação nas organizações apresentam-se de forma diferenciada, podendo ser formais ou informais, orais ou escritas, ascendentes, descendentes e laterais.

( ) São propósitos da comunicação organizacional proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e proporcionar motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

( ) Um processo de comunicação é unidirecional e torna-se eficaz quando o destinatário decodifica a mensagem e agrega-lhe um significado próximo à ideia que a fonte tentou transmitir.

( ) O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência se relaciona com os meios utilizados e a eficácia com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

a) C, C, E, E, E

b) E, C, C, E, C

c) C, E, C, E, E

d) E, C, E, C, E

e) C, E, C, C, C

13. (ESAF – RFB – ANALISTA – 2012)

Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. A codificação pelo emissor, a transmissão, a decodificação e o feedback constituem o processo de comunicação.

II. A comunicação formal somente se consolida nos fluxos direcionais descendente e lateral. O fluxo ascendente é exclusivo da comunicação informal.

III. Como atividade gerencial a comunicação deve proporcionar motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C – E

14. (ESAF – RECEITA FEDERAL – ANALISTA - 2009)

Sobre o tema 'comunicação organizacional', é correto afirmar que:

a) tanto o emissor quanto o receptor são fontes de comunicação.

b) redigir com clareza é condição suficiente para que a comunicação seja bem-sucedida.

c) quando operada em fluxo descendente, a comunicação é considerada formal.

d) a comunicação informal deve ser evitada e desprezada.

e) o uso do melhor canal disponível elimina a ocorrência de ruídos.

15. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009)

Elemento básico para a interação social e o desenvolvimento das relações humanas, a comunicação desempenha papel fundamental para a efetivação de planos e programas em qualquer ambiente organizacional. Por isso mesmo, é correto afirmar que:

a) a comunicação deve se prestar à defesa incondicional da organização, sem levar em conta os interesses de seus diversos públicos, internos e externos.

b) em organizações com fins lucrativos, a comunicação mercadológica deve ser priorizada em detrimento das comunicações institucional e interna.

c) o planejamento estratégico de comunicação deve considerar a cultura organizacional como um fator determinante dos procedimentos a serem adotados.

d) a comunicação organizacional deve ser levada a efeito, exclusivamente, por especialistas da área, de preferência lotados em uma assessoria vinculada à alta gerência.

e) por não disponibilizarem bens e serviços ao mercado, organizações públicas propriamente ditas devem apenas se preocupar com a comunicação interna.

16. (ESAF – AFC CGU - Desen. Inst.– 2008)

A comunicação é um exercício de mútua influência presente nas relações humanas de toda ordem. Nas organizações, assume vital importância para que metas e objetivos sejam atingidos. Selecione a opção que expressa corretamente conceitos, elementos, barreiras ou tipos de comunicação nas organizações.

a) A escolha do canal, características pessoais, coerência entre o tom de voz e a comunicação verbal podem ser barreiras de comunicação presentes no receptor.

b) A reunião é um mecanismo de comunicação organizacional que, além de conteúdo claro, deve ser conduzida de olho nas tarefas e nos relacionamentos.

c) A decodificação de uma informação está sujeita a filtros por parte do emissor que seleciona, avalia, interpreta e decide o uso que fará da mensagem.

d) Informar, esclarecer, comandar, avaliar desempenhos e situações, motivar e persuadir são alguns dos requisitos de uma boa comunicação.

e) Os canais de comunicação informal, nas organizações, podem ser verticais – descendentes e ascendentes – ou horizontais.

17. (CESPE – EBERSH - ANALISTA – 2018)

No âmbito das organizações, a comunicação é afetada por ruídos que podem alterar ou deturpar a mensagem transmitida de forma imprevisível e são passíveis de redução por meio da redundância.

18. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

Em contexto organizacional, a comunicação ocorre quando se tem envio de informação exclusivamente por uma pessoa a outra.

19. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Quando, em uma comunicação, o ouvinte se julga conhecedor de todos os assuntos, as relações interpessoais no contexto de trabalho tornam-se mais difíceis.

20. (CESPE - TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

21. (CESPE - TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

22. (CESPE - TCE-PR - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Comunicações referentes à solução de problemas intradepartamentais e de coordenação interdepartamental são caracterizadas como comunicações verticais.

23. (CESPE - TCE-PR - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Volume excessivo de informações nos canais de comunicação acarreta sobrecarga, o que pode ocasionar omissão e distorção no processo de comunicação.

24. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.

25. (CESPE - FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

Um líder que se comunica de maneira clara e fluente garante a eficácia da comunicação com os receptores da mensagem, ainda que eles não a compreendam.

26. (CESPE - TRE-PI - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

A comunicação pública recebe essa denominação por estar diretamente vinculada à comunicação praticada pelos entes públicos.

27. (CESPE - FUB - TÉCNÓLOGO – 2015)

Um empregado, ao realizar a modificação de uma orientação para acesso às dependências da empresa, gera uma barreira ao processo de comunicação denominada distorção.

28. (CESPE - FUB - TÉCNÓLOGO – 2015)

É correto afirmar que o processo de comunicação ocorreu satisfatoriamente quando o diretor de uma organização redige uma orientação estratégica contendo dados de produtividade, bem como a análise dos resultados obtidos.

29. (CESPE - TJ-CE - TÉCNICO – 2014)

A respeito do processo de comunicação em organização e dos seus componentes, assinale a opção correta.

a) A comunicação efetiva-se por completo mediante a emissão de uma mensagem pelo emissor.

b) Em ambiente de trabalho organizacional, há mensagens verbais e não verbais.

c) No âmbito da administração, o email institucional deve ser empregado para comunicações pessoais e de conteúdo emocional.

d) O canal de comunicação refere-se aos símbolos utilizados para a composição da mensagem.

e) O veículo de comunicação utilizado corresponde ao decodificador da mensagem.

30. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

Uma comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são os mesmos.

GABARITO

1. B
2. D
3. B
4. D
5. D
6. B
7. D
8. D
9. C
10. B
11. D
12. B
13. D
14. A
15. C
16. B
17. C
18. E
19. C
20. E
21. C
22. E
23. C
24. C
25. E
26. E
27. C
28. E
29. B
30. C

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações (3º ed.). Barueri: Manole.

Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.

Hitt, M., Miller, C., & Collela, A. (2007). Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC.

Kunsch, M. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. (2013). Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. Em H. Matos, Comunicação pública : interlocuções, interlocutores e perspectivas (pp. 3-14). São Paulo: ECA/USP.

Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. P., & Cunha, N. M. (2007). Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas (7° Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Marchiori, M. (2008). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. Natal: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P. (2004). Organizational Behavior (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.