

MÓDULO II

COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS

UNIDADE 4

COMUNICAÇÃO

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| OBJETIVOS..... | 3 |
| INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 1. COMUNICAÇÃO PESSOAL..... | 7 |
| 1.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO..... | 7 |
| 1.2. ERROS FREQUENTES NA COMUNICAÇÃO..... | 8 |
| 1.3. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO..... | 10 |
| 1.4. COMUNICAÇÃO FACE A FACE..... | 12 |
| 1.5. CRIE EMPATIA..... | 16 |
| 1.5.1. ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE EMPATIA..... | 17 |
| 2. ESCUTA ATIVA..... | 18 |
| 2.1. ESCUTA ATIVA E FEEDBACK..... | 19 |
| 2.2. MEMORIZAÇÃO DE CONTEÚDO NUM DIÁLOGO..... | 20 |
| 3. COMUNICAÇÃO VERBAL..... | 21 |
| 3.1. LINGUAGEM VERBAL..... | 22 |
| 3.2. LINGUAGEM VERBAL ORAL..... | 22 |
| 3.3. LINGUAGEM VERBAL ESCRITA..... | 23 |
| 4. DIFICULDADE DA COMUNICAÇÃO..... | 24 |
| 4.1. COMPREENSÃO DAS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ..... | 24 |
| 5. COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL..... | 28 |
| 5.1. COMPREENSÃO DA LINGUAGEM CORPORAL E COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL..... | 28 |
| 5.2. A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NÃO-VERBAL..... | 29 |
| 5.2.1. ESPAÇO E POSIÇÃO..... | 30 |
| 5.2.2. PRIMEIRO CONTACTO..... | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.3. AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS MENSAGENS..... | 31 |
| 6. COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO | 34 |
| 6.1. VENCER O RECEIO DE FALAR EM PÚBLICO | 35 |
| 6.1.1. DICAS PARA SUPERAR O RECEIO DE FALAR EM PÚBLICO | 36 |
| 7. COMUNICAR EM SITUAÇÕES DE STRESS OU COM PÚBLICOS DIFÍCEIS | 37 |
| CONCLUSÃO | 39 |
| AUTOAVALIAÇÃO | 41 |
| SOLUÇÕES | 45 |
| PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO | 46 |
| BIBLIOGRAFIA | 47 |

OBJETIVOS

Com esta unidade didática pretendemos que adquira conhecimentos e competências para:

- Diferenciar informação de comunicação.
- Comunicar eficazmente.
- Reconhecer técnicas de comunicação face a face.
- Criar empatia.
- Comunicar para grupos.
- Compreender as barreiras à comunicação.

INTRODUÇÃO

Aprendemos a comunicar. Ensinamos a comunicar. O desenvolvimento humano apenas é possível quando existe comunicação. As culturas evoluem porque comunicam entre elas. Partilhar é comunicar.

O processo de aprendizagem que está a realizar, neste momento, apenas é possível porque estamos a comunicar.

Comunicar é, portanto, uma das capacidades mais importantes da vida. Talvez não apenas uma das mais importantes, mas eventualmente a mais importante.

Conseguir comunicar é fundamental, e se o conseguirmos fazer bem, melhor. Comunicar não implica que sejamos excelentes comunicadores, mas é algo que poderemos trabalhar e desenvolver com a prática.

Talvez tenha sentido alguma dificuldade em estruturar o primeiro *e-mail* que escreveu. Saber por onde começar, como terminar... como estruturar o seu conteúdo, mas certamente que hoje em dia já não sente a mesma dificuldade. Com muita facilidade liga o seu computador e escreve um *e-mail* a um amigo.

A comunicação é uma capacidade e uma competência e, pode ser desenvolvida.

Aprenda a expressar-se bem, seja através da comunicação verbal, não-verbal ou escrita. O importante é que se faça entender e a sua mensagem seja recebida com o menor "ruído" possível.

É fundamental que todos os profissionais adequem a forma como comunicam, tendo em conta o ambiente e cultura da organização que representam.

Comunicar é essencial e inevitável, permitindo ao indivíduo estabelecer relações interpessoais.

A comunicação é realizada através do modo como nos vestimos e agimos, do que dizemos, da forma como nos dirigimos ao outro, dos momentos de silêncio, da forma como andamos e reagimos aos vários sinais, aos quais estamos expostos diariamente (sinais de trânsito, publicidade).

Contudo, comunicar não é sinónimo de comunicar eficazmente, daí a importância da comunicação e do seu estudo.

1. COMUNICAÇÃO PESSOAL

1.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

É importante avaliar a comunicação... porque... “tudo comunica”...

Todos os pormenores são assimilados pelo nosso interlocutor.

O modo como nos relacionamos com os outros, a maior ou menor eficácia no relacionamento, depende do nosso poder e da nossa habilidade na comunicação.



Importante

Para maior objetividade e clareza nas comunicações é necessário saber (falar e ouvir):

- Porquê?
- O quê?
- A quem?
- Como?
- Quando?
- Quanto?
- Onde?

1.2. ERROS FREQUENTES NA COMUNICAÇÃO

Comunicar, sendo um ato intrínseco ao ser humano, parece ser extremamente simples, mas não é. Muito facilmente são gerados erros, mal-entendidos e vários tipos de situações desagradáveis que podem ser evitadas. O objetivo é ajudá-lo a evitar eventuais conflitos; poupar tempo e trabalho desnecessários. Assim, poderá ficar mais disponível e dedicar-se a outras situações importantes, tornando-se mais produtivo.

Existem, portanto, vários **erros comuns na comunicação**:

a) Não ter entendido e não perguntar novamente

Sempre que está a conversar com o seu interlocutor e por algum motivo, não compreendeu o que ele lhe disse, deve pedir-lhe que repita, ou colocar-lhe uma questão de pedido de confirmação sobre a mensagem transmitida.



Exemplo

“Sr. X, importa-se de repetir, por favor?”, ou “Sr. X, disse-me que o seu e-mail é xpto@xpto.pt. Confirma?”.

Este ato prudente pode evitar futuros mal-entendidos, para além de o ajudar a poupar tempo e trabalho adicional.

b) Entender e não dar uma resposta

Este erro aplica-se em situações em que, por exemplo, alguém lhe está a explicar algo. Ao longo do diálogo, é importante que vá dando *feedback*, para este sentir que está a ser ouvido atentamente, que está a compreender a sua questão e do que trata o assunto.

Muitas vezes, basta simplesmente que diga “compreendo”, ou “compreendo o que refere”, para que o interlocutor se sinta mais confiante, satisfeito e seguro.

c) Falar rapidamente, virar as costas e seguir

Este erro é frequente no quotidiano. Provavelmente, age com a melhor das intenções, procurando ser rápido na resolução do caso que tem em mãos, mas a outra pessoa pode sentir-se ignorada.

**Atenção**

Estas situações podem contribuir para que se quebre a confiança e empatia entre os interlocutores.

d) Empatar o assunto com subjetividade

Quando não tem conhecimento acerca de determinado assunto, o melhor é não inventar, nem divagar. Deve pedir ao seu interlocutor que aguarde um momento enquanto verifica a situação e pede ajuda a um colega, ou consulta a informação num documento de apoio. Se não for possível, peça o contacto e indique que vai verificar a situação e que, assim que possível, entrará em contacto para esclarecimento da questão.

**Exemplo**

“Sr. X, a sua questão é muito pertinente, mas vou ter de confirmar essa situação, para lhe poder dar informação mais correta. Pode indicar-me o seu número de telefone, por favor?”.

e) Desfasamento do universo vivencial

O significado de uma palavra para si pode ser diferente do significado dessa mesma palavra para outras pessoas. Existem pessoas com diferentes origens, culturas, áreas académicas, entre outras.

f) Excesso de calão técnico

Num contexto empresarial, deve utilizar linguagem correta, mas simples e objetiva, evitando sempre linguagem demasiado técnica ou específica de determinada área.

g) Presumir com estereótipos

Nunca deve julgar alguém pela sua aparência, ou pela forma como fala, ou seja, é sempre fundamental fazer um bom diagnóstico.

h) Presumir emoções e significados associados

As emoções e a forma como as pessoas as gerem varia de pessoa para pessoa. Somos todos diferentes.

i) Pontuação e entoação

Quando falamos ou escrevemos, a forma como o fazemos é muito importante para que a mensagem chegue corretamente, logo a pontuação e entoação que usamos (tal como os gestos, o tom de voz, a expressão facial...) devem corresponder exatamente ao que pretendemos dizer.

j) “Telefone sem fio”

Muitas vezes as mensagens, comunicações e informações passam por várias pessoas e departamentos antes de chegarem ao destinatário.

Há que garantir que a mensagem correta chega ao destino, pois caso tal não aconteça, as consequências podem ser nefastas e gerar-se o conflito.

1.3. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Informação e comunicação não são a mesma coisa. A informação não é mais do que uma mensagem sem sentimentos, sem interpretação... até que alguém a receba.

Por sua vez a comunicação tem como objetivo provocar alguma reação no recetor da mensagem, seja uma resposta cognitiva, pensada e verbalizada, ou uma resposta emocional. A esta reação por parte do recetor chamamos *feedback*.



Por este motivo a informação não substitui a comunicação. Numa troca de informações, o *feedback* é fundamental.

Contudo, hoje em dia, assistimos com maior frequência do que a desejável em ambiente organizacional, à partilha de informações por via de comunicações internas, de forma impessoal.

Como percebemos pelo exposto anteriormente, a comunicação é fundamental pois provoca uma reação do recetor. Ao enviarmos, por via dos meios de comunicação interna disponíveis numa empresa (*e-mails* em “massa”, newsletter, etc.), informações impessoais, estamos a reduzir a força da mensagem que queremos passar, sendo mais difícil as pessoas apresentarem comportamentos ativos ou alterarem os seus comportamentos ou procedimentos de trabalho.

Imagine, por exemplo, que recebe um *e-mail*, igual ao que foi enviado para todos os seus colegas, informando que é necessário utilizar, de uma forma mais eficiente, o papel para impressão.

Imagina-se a mudar de imediato os seus hábitos?

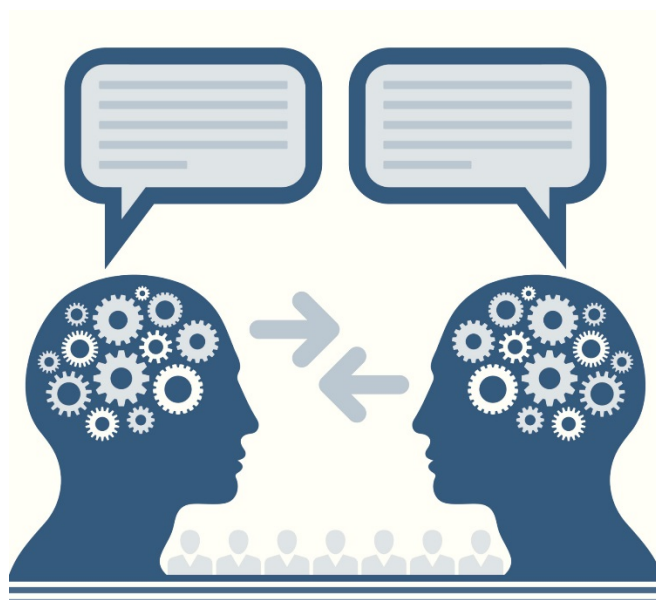
Naturalmente que a sua resposta a esta questão dependerá de vários fatores, como o envolvimento/comprometimento com a empresa ou a sua preocupação pessoal com a preservação do meio ambiente.

Concordará, contudo, que a mensagem poderá ser recebida de outra forma se for o seu chefe a comunicar-lhe pessoalmente, ou se for feita referência a esta alteração de procedimento interno, pelo presidente da empresa, na reunião mensal de resultados. Mais facilmente mudará o seu comportamento se a mensagem for transmitida de forma emotiva e lhe for dada a merecida importância, ao invés de se limitar a comunicar sem qualquer sentimento, ou envolvimento.

A cooperação, a confiança mútua e abertura ajudarão na partilha de significados, através de um processo de comunicação realmente eficaz, o que será facilitado se existir comunicação face a face.

Esta forma de comunicação irá também transmitir uma mensagem de maior honestidade, ajudando a resolver, ou minimizar, conflitos.

1.4. COMUNICAÇÃO FACE A FACE



Existem princípios orientadores relativamente a situações em que o processo comunicacional acontece face a face, e que, se respeitados, aumentam a capacidade de comunicação dos interlocutores.

A comunicação face a face é uma comunicação mais eficaz. Contudo acarreta alguns riscos. Ao comunicar, desta forma, deveremos ter o cuidado de filtrar informação que não acrescente valor à mensagem em questão. Se um colega lhe transmite um conflito, deve por exemplo, fazer os possíveis por filtrar informações que não acrescente valor, como é o caso das opiniões pessoais ou outros detalhes irrelevantes.

Em ambiente organizacional, a forma de comunicar das chefias é determinante para que as equipas se sintam apoiadas e motivadas, ou na defensiva e pouco valorizadas.

A comunicação face a face é geralmente o meio que transmite maior confiança aos interlocutores e, provavelmente, o que origina maior aceitação perante novas ideias.

Princípios de comunicação face a face:

- Pronunciar as palavras de forma correta e clara;
- Adequar o tom de voz ao contexto comunicacional (nem demasiado alto, nem demasiado baixo);
- Não falar nem demasiado depressa, nem demasiado devagar;
- Focar-se na mensagem;
- Ser breve;
- Ser objetivo;
- Usar palavras simples e entendíveis por todos;
- Mostrar interesse;
- Sorrir;
- Ser simpático;
- Tratar corretamente o interlocutor;
- Acompanhar as palavras com gestos;
- Certificar-se de que se está a fazer entender;
- Reformular o que o interlocutor disse para se certificar de que compreendeu a mensagem;
- Mostrar um olhar interessado;
- Manter boa postura;
- Mostrar o rosto aberto;
- Falar, olhando sempre para o interlocutor;
- Adaptar a mensagem ao interlocutor;
- Evitar gírias e bengalas;

- Usar frases curtas;
- Não dar muita informação seguida, criar intervalos para controlar a receção;
- Utilizar linguagem positiva;
- Evitar usar a palavra não.



Relembre

Para se certificar de que os termos que utiliza são compreendidos pelo interlocutor deve dizer: “Fui claro? Fui compreensível? Fiz-me entender?”, em vez de “Percebeu? Compreendeu? Está a perceber?”.

Não cabe ao interlocutor compreender, mas sim explicarmo-nos devidamente.

Mensagens positivas

As ações de quem comunica são observadas detalhadamente por quem ouve. O ouvinte é rápido a recolher sinais negativos, e é mais motivado, por exemplo, a trabalhar para as chefias positivas e animadas.

Apresentamos, de seguida, algumas técnicas para comunicação de mensagens positivas:

- Procurar ter tempo para interações um-para-um.
- Comunicar de forma confiante, assertiva, aberta e honesta.
- Permitir às pessoas que discordem de si sem se tornar ofensivo e agressivo.
- Utilizar uma linguagem respeitosa e evitar um tom paternalista, condescendente, imperativo ou autoritário.



Não se esqueça que na comunicação face a face as suas atitudes e ações podem falar mais alto que as palavras, podendo reforçar as palavras que estão a ser proferidas, ou “deitar por terra” a mensagem transmitida, caso a sua atitude demonstre o oposto (acontece frequentemente quando estamos a transmitir uma mensagem na qual não acreditamos).

Este é o tipo de comunicação preferencial quando o objetivo é conquistar confiança, motivar e estimular.

Uma boa apresentação irá criar uma forte ligação com a audiência. Histórias que criem uma ligação irão manter a atenção, assim como suportes visuais, sejam vídeos, ou diapositivos. Contudo as ações desempenham um papel fundamental na conquista da atenção dos ouvintes.

Há oradores que desenvolvem a capacidade de controlar toda a sua comunicação não-verbal, enquanto expõem um assunto oralmente. Estes oradores chamam-se “oradores cinestésicos”, ou seja, são pessoas que têm total consciência dos seus movimentos corporais.

Estes oradores utilizam, frequentemente, algumas técnicas para facilitar a comunicação face a face:

- Assegurar que os movimentos físicos estão em sintonia com a mensagem verbal;
- Variar a distância entre o orador e a plateia de pessoas;
- Perceber os sinais não-verbais da audiência e interagir com eles;

- Falar, pontualmente, para algumas pessoas da plateia;
- Não demonstrar nervosismo no seu discurso;
- Praticar um pouco antes de falar, por exemplo, em frente a um espelho.

1.5. CRIE EMPATIA

A 'empatia' é um tipo de comunicação pessoal muito útil. Esta poderá ser criada e utilizada em qualquer relação pessoal que estabeleça.

Criar empatia está relacionado com a capacidade de se colocar no lugar do outro.

Para se colocar no lugar do outro, terá primeiro que sair do seu lugar.

Empatia é perceber o que os outros estão a sentir.

A empatia começa no início de cada interação: seja um sorriso, um aperto de mão e um olhar direto, assim como saber os nomes, algo sobre as pessoas, etc. Cada interação que estabelece é uma oportunidade para criar empatia.

Lembra-se da primeira vez que um novo amigo lhe pediu para guardar um segredo? Como se sentiu orgulhoso, a sensação agradável de sentir que o seu amigo confiava em si, e o difícil que foi guardar o segredo. Sabia portanto, que para manter a relação intacta e próxima, era importante manter o segredo.

1.5.1. ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE EMPATIA

Ser corajoso

Assuma um risco e compartilhe. Partilhe um pensamento, uma situação da sua vida.... Se o fizer com sinceridade, talvez obtenha como retorno uma partilha também. Depois de partilhar as suas experiências, os outros são muitas vezes mais receptivos à ideia de partilhar algo consigo.

Conhecer as pessoas

Quanto mais conhece alguém, maior será a hipótese de poder ser honesto. Procure alguns assuntos que não sejam de trabalho sobre os quais ambos gostam de conversar. Partilhe algo de pessoal ou fale sobre alguém que ambos conhecem. Faça perguntas e escute antes de mergulhar no assunto.

Escolher o momento

Pense no melhor momento para tocar num assunto mais pessoal. Qual será o melhor momento para este tipo de conversa? Prepare a forma de dar início à conversa.

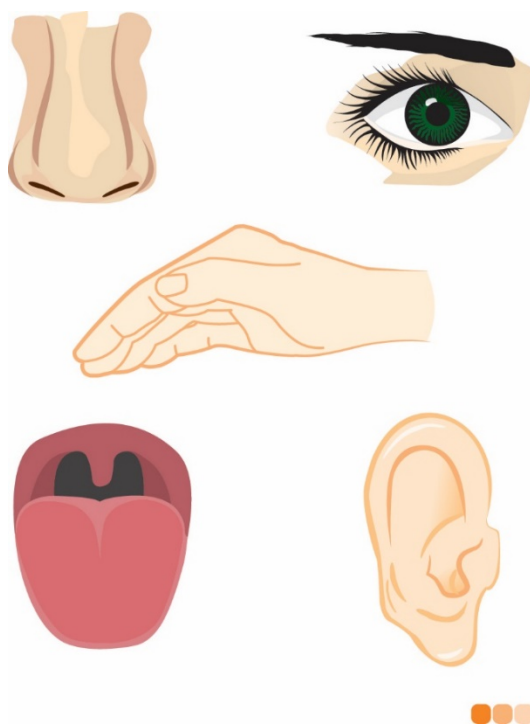
Praticar

Assim como em todas as outras conversas importantes, apresentações ou reuniões, prepare e pratique com outros antes de prosseguir.

2. ESCUTA ATIVA

Os mais velhos dizem que o ser humano tem duas orelhas e apenas uma boca porque, a nível da comunicação, necessita de ouvir duas vezes mais do que falar. Não se pode compreender bem a pessoa que está à nossa frente, se não desenvolvermos uma escuta eficaz.

Ouvir é simplesmente um efeito mecânico, proveniente da constituição dos nossos ouvidos, capazes de captar o som. Escutar é diferente de ouvir, pois enquanto ouvir implica simplesmente a captação do som, escutar despoleta um processo psicológico de descodificação, que faz intervir o cérebro, para se obter ao mesmo tempo, uma escuta “mecânica” e uma interpretação psicológica.



Escutar é, portanto, uma fase indispensável quando se estabelece um processo comunicacional entre dois ou mais interlocutores. A escuta ativa permite combater as lacunas do próprio fenómeno da transmissão de mensagens, que implica um quociente de perda elevado.

2.1. ESCUTA ATIVA E FEEDBACK

Escutar é uma etapa indispensável no processo de venda, talvez tão importante como o próprio processo da relação interpessoal.



Curiosidade

Quando comunica: o que quer dizer é diferente do que efetivamente diz, do que o recetor ouve, do que ele compreende, do que retém e do que é capaz de repetir corretamente.

Escutar pode atingir uma perda da mensagem de 90%.

Relativamente ao discurso inicial, somente 10% são bem compreendidos pelo recetor ou interlocutor que é capaz de o repetir corretamente.

2.2. MEMORIZAÇÃO DE CONTEÚDO NUM DIÁLOGO

A escuta ativa permite memorizar informações importantes fornecidas pelo cliente. Deve-se evitar fazer a mesma pergunta duas vezes e demonstrar ao cliente disponibilidade e atenção.

Em contrapartida, escutar implica relacionar nova informação com o que já é conhecido, capacidade de compreensão, capacidade de análise e de síntese, e capacidade de seleção de informação.



Atenção

A memória a curto prazo é limitada!

3. COMUNICAÇÃO VERBAL

A comunicação verbal é a forma mais comum de comunicação. Quando se trata de comunicação oral, refere-se essencialmente à emissão de palavras e sons.

Quando se trata de comunicação escrita, refere-se ao registo de pensamentos, informações, interrogações ou sentimentos. A palavra é um meio de comunicação privilegiado.

Comunicar é uma arte. Embora seja importante o conteúdo da comunicação, é fulcral a forma como se diz.



Comunicação verbal é toda a comunicação que utiliza palavras ou signos.

A expressão verbal, oral e escrita deve ser trabalhada de forma contínua. Um bom comunicador é aquele que consegue transmitir a sua mensagem com sucesso.

3.1. LINGUAGEM VERBAL

Quando emitimos uma mensagem podemos utilizar vários códigos. De entre estes códigos, podemos destacar as palavras. Sempre que a comunicação se realiza através de palavras, estamos a utilizar linguagem verbal.

A linguagem verbal pode ser oral ou escrita.

3.2. LINGUAGEM VERBAL ORAL

A linguagem verbal oral é a comunicação falada. Pode ter lugar face a face, ou à distância.

São exemplos de linguagem verbal oral:

- Diálogo entre duas pessoas;
- Rádio;
- Televisão;
- Telefone;
- Internet.

Na sociedade em que vivemos, a linguagem verbal oral é a mais utilizada e a mais privilegiada.

3.3. LINGUAGEM VERBAL ESCRITA

Teoricamente a linguagem verbal escrita é utilizada quando o interlocutor está ausente.

Na linguagem escrita, é importante explicitar e detalhar quase tudo que queremos que o nosso interlocutor entenda. A utilização adequada dos sinais de pontuação assume um papel fulcral e determinante, para a eficácia da comunicação.

Todavia, o detalhe da linguagem verbal escrita, não a torna mais complexa, nem formal. O que pode condicionar a formalidade é sim, o ambiente, as circunstâncias ou o contexto em que se encontram os interlocutores, o objetivo a atingir, entre outros fatores.

Existem algumas situações em que convém usar uma escrita mais pessoal, como num bilhete, ou numa lista. Por outro lado, há ocasiões em que é necessário escrever textos mais formais, como na elaboração de documentos oficiais (cartas, atas, minutas, contratos, entre outros).

São exemplos de linguagem verbal escrita:

- Livros;
- Cartazes;
- Jornais;
- Cartas;
- Internet;
- Telegramas.

4. DIFICULDADE DA COMUNICAÇÃO

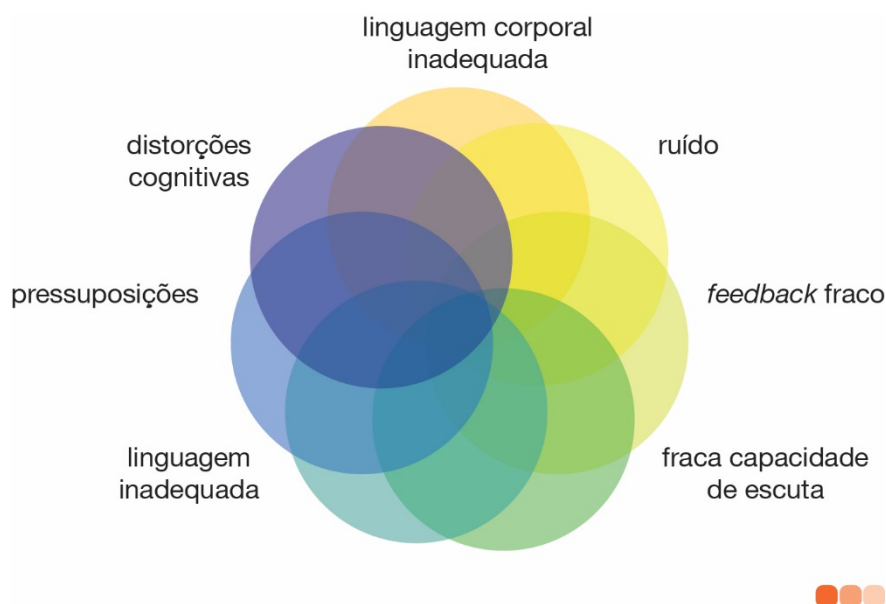
4.1. COMPREENSÃO DAS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ



Para comunicar, de forma eficaz, deve aceitar que existem fatores externos que poderão afetar a sua comunicação, positiva ou negativamente. Neste ponto iremos focar-nos nas barreiras à comunicação.

Tomar consciência dessas barreiras é fundamental para que possa saber como eliminá-las, ou, caso isso não seja possível, como geri-las, para minimizar o impacto na sua mensagem, aumentando desta forma a qualidade da sua comunicação.

Haverá, com certeza, outras, mas pense nas seguintes barreiras:



Linguagem inadequada

A escolha do canal correto de comunicação é fundamental. Numa determinada situação, um canal poderá funcionar melhor do que outro, embora por vezes a combinação de vários meios possa ser vantajosa.

Normalmente, é adequada a transmissão de mensagens simples oralmente e mensagens mais complexas, oralmente e também por escrito.

A linguagem escolhida é também fundamental para uma comunicação eficaz. O uso de calão ou abreviaturas pode dificultar bastante. Da mesma forma, o nível da linguagem usada deverá ser escolhido com cuidado. Deve ter em conta o nível de educação e conhecimento da audiência esperada, para uma boa adequação da linguagem.

Pressuposições

É frequente o ser humano achar que sabe coisas que não sabe. Tem mecanismos mentais que lhe permitem saber o que vai acontecer, ou o que aconteceu no passado e desconhece, mas que pensa conhecer.

Imagine que tem um colega muito “certinho” que nunca se atrasa, nem um minuto. Certo dia ele atrasa-se uma hora sem avisar ninguém. De imediato você irá concluir: “Aconteceu alguma coisa”.

Talvez ele tenha apenas adormecido, e nada demais tenha acontecido. Talvez se tenha esquecido de acertar o relógio na mudança de hora.

Esta é uma capacidade, do ser humano, que pode influenciar a forma como a comunicação chega ao destino, levando a uma interpretação errada, ou desviada, da mensagem original.

Distorções cognitivas

As distorções cognitivas podem ser vistas a partir da forma como interpretamos o que ouvimos, em função de quem somos. Acontece que nós somos fruto daquilo que vamos absorvendo do mundo exterior: da educação que recebemos dos nossos pais, do que aprendemos na escola, do que vemos nos nossos amigos, do que assistimos na televisão, das nossas interpretações de tudo isto, da nossa noção de justiça e injustiça...

Tudo isto leva a que ao ouvirmos algo, possamos enquadrar o que ouvimos em algo que já temos na nossa mente, e nas nossas recordações. Podemos, por via desse enquadramento, abstrair-nos seletivamente de alguma informação recebida, categorizá-la de imediato quase que “colando-lhe um rótulo”, generalizar ou personalizar, relacionando consigo, sem fundamento aparente, a mensagem que está a receber.

Linguagem corporal inadequada

Grande parte do significado de uma mensagem é comunicado através de interação não-verbal: postura, gestos, expressão facial, tom e nível de voz, forma de vestir, olhar e proximidade (espaço pessoal). No entanto, as deixas não-verbais podem ser ambíguas e o seu significado pode variar em relação à cultura, ao contexto, entre outros. Gestos aleatórios podem ser interpretados como se tivessem significado, quando na realidade, não têm qualquer intenção. A forma de vestir pode também assumir uma enorme influência na comunicação não-verbal e pode influenciar a percepção e os estereótipos das pessoas.

Ruído

O ruído consiste em qualquer interferência que ocorra entre os comunicadores, ou seja, entre o emissor da mensagem e o recetor.

O ruído poderá ser relativo a:

- Distrações resultantes de imagens na parede, ou objetos na sala;
- Comunicações escritas e inclusão de material irrelevante;
- Interrupções por parte de outras pessoas, um telefone a tocar, ou ruídos externos, como o trânsito na rua, ou pessoas a conversar por perto.

Feedback fraco

O *feedback* representa a resposta que o recetor envia de volta ao emissor, sobre como a mensagem foi compreendida. É uma reação, e sem ela é impossível ao emissor saber se o recetor aceitou e compreendeu a mensagem. Este *feedback* poderá ocorrer em modos diferentes:

- Pode pedir-se às pessoas para repetir o que disseram (comunicação verbal);
- Através de um aceno da cabeça ou franzindo a testa (comunicação não-verbal) é possível transmitir um *feedback* valioso ao emissor.

O *feedback* é especialmente importante para ajudar a esclarecer mensagens confusas.

Fraca capacidade de escuta

A capacidade de escuta pode ter um impacto grande na eficácia da comunicação. As barreiras à comunicação incluem, neste caso, falta de atenção ou distrações dos ouvintes, pelos mais variados motivos, pelo que algumas das mensagens, ou até mesmo em todas, poderão perder-se.

5. COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL



5.1. COMPREENSÃO DA LINGUAGEM CORPORAL E COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

O resultado de uma pesquisa de Albert Mehrabian, pioneiro em pesquisas sobre linguagem corporal, mostra que o impacto total de uma mensagem é:

- 7% verbal (apenas palavras escritas);
- 38% vocal (incluindo tom de voz, reflexões e outros sons);
- 55% não verbal (gestos e movimentos).

A maioria dos investigadores concorda que:

- O canal verbal é usado para transmitir informações;
- O canal não-verbal é usado para negociar atitudes entre as pessoas e como substituto da mensagem verbal.

Os gestos, as expressões faciais e outros sinais não-verbais permitem-nos perceber informações sobre sentimentos, intenções e estado de espírito. Ao observar a linguagem corporal, podemos detetar coisas que muitas vezes ficam por dizer. A linguagem corporal é um instrumento de comunicação poderoso que fornece aos outros sinais, como por exemplo informação sobre as emoções, sem nós darmos por isso.

5.2. A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NÃO-VERBAL

A linguagem corporal existe e é utilizada por todos nós, e interpretada de forma consciente e inconsciente. É tão forte que não se consegue esconder nem de si mesma, nem de um observador. Sendo tão evidente e até involuntária, é imperativo que esteja em consonância com a linguagem verbal, isto é, com o que é dito.

A nossa boca fala, mas o resto do corpo também e quando não diz o mesmo que as palavras, evidencia mentiras, verdades, opiniões, sentimentos. A sinceridade inconsciente do corpo pode favorecer ou dificultar o processo comunicacional, dependendo da situação.


Esta situação aplica-se à esfera pessoal e profissional. Contudo, o objeto do nosso estudo é a esfera profissional. Neste contexto, a linguagem corporal deixa transparecer a atitude dos profissionais, sejam ela de ânimo, desânimo, satisfação, insatisfação, motivação ou desmotivação. Porém, baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, críticas excessivas, entre outras atitudes, evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho, mesmo que verbalmente o profissional diga que está satisfeito com o seu trabalho ao ser questionado. Mesmo que a linguagem verbal diga que sim, a linguagem não-verbal revela que não.

A linguagem não-verbal é tão importante que, mesmo entre países de idiomas diferentes, entre povos com culturas diferentes, há uma compreensão da mensagem através da expressão não-verbal:

- Um sorriso é sempre um sorriso;
- O choro é sempre choro;
- A arrogância é sempre arrogância.

Em suma, o nervosismo demonstrado através de gestos, como suor nas mãos, atitudes tensas e assim por diante, transmitem a mensagem. Não importa se estamos de um lado do mundo ou do outro.

Uma das maiores provas da força da mensagem da linguagem não-verbal foi o cinema mudo. Embora sem recurso a palavras, a mensagem era transmitida e o seu conteúdo compreendido pelo espectador.



Atenção

A linguagem não-verbal é tão forte que um gesto pode “dizer mais do que mil palavras”.

5.2.1. ESPAÇO E POSIÇÃO

Normalmente é dado mais espaço a pessoas mais importantes (seja numa sala de conferência ou mesmo num escritório onde a chefia permanece num lugar de destaque, mais espaçoso). As cabeceiras de mesa normalmente são ocupadas pelas chefias e estas são impressões que depois serão difíceis de mudar.

A proximidade é também uma forma de comunicar: se estiver a falar com alguém que esteja demasiado próximo de si, pode sentir que, de alguma forma, está a invadir o seu espaço, e sentir-se eventualmente até incomodado com isso. Mas se calhar já lhe aconteceu o oposto. Alguém falar consigo a uma distância tão grande que pode dar consigo a questionar-se do motivo pelo qual a pessoa não se aproxima. Esta distância poderá levá-lo a encarar a relação como distante.

5.2.2. PRIMEIRO CONTACTO

Basta um contacto visual ou um aperto de mão para que perceba se a outra pessoa está entusiasmada, bem-disposta ou maldisposta. Por exemplo, um contacto visual reduzido pode significar aborrecimento, falta de interesse ou de confiança, ao passo que um contacto visual excessivo ou pasmado pode ser desconfortável.

A solução é alcançar o equilíbrio entre as duas situações.

As expressões faciais são extremamente poderosas na transmissão de informações. Um simples sorriso pode transmitir a ideia de calor, empatia e compreensão. No entanto o sorriso deve ser genuíno, porque as pessoas podem detetar um sorriso falso como interesseiro, submisso e não assertivo.

Já pensou na forma como cumprimenta um cliente, ou um colega novo? O que pode aumentar os seus níveis de entusiasmo e energia para ajudar a construir rapidamente a relação?

5.2.3. AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS MENSAGENS

É fácil identificar o nível de recetividade dos outros às mensagens.

As pessoas recetivas mostram-se relaxadas. As suas mãos estão abertas, com as palmas visíveis, como a indicar que estão disponíveis para conversar. Têm tendência em inclinarem-se para a frente (mesmo estando sentados ou de pé).

As pessoas que não estiverem recetivas frequentemente encostam-se na cadeira ou podem cruzar os braços à sua frente como a criar uma barreira entre si e o orador.

Verifique agora alguns dos indicadores positivos e negativos, associados a determinados tipos de linguagem corporal.

| Linguagem corporal | Indicadores Positivos | Indicadores negativos |
|-----------------------------------|--|---|
| Rosto – expressões e olhos | Contacto visual, não excessivo. Sorriso. Mostrar interesse mais na pessoa do que naquilo que está a ser dito. | Falta de contacto visual. Cabeça virada. Tensão e nervosismo. |
| Mãos e braços | Mãos abertas ou apoiadas na mesa. Mãos descontraídas apoiadas no colo ou nos braços da cadeira. Mãos a tocar no rosto. | Braços cruzados. Punhos fechados. Mão na boca. |
| Pernas e pés | Sentados – pernas juntas ou ligeiramente uma à frente da outra. Corpo inclinado em direção ao orador. | Sentado (ou de pé) – pernas e pés virados a apontar para a saída. De pé – pernas cruzadas, posicionadas na direção oposta do orador. |
| Parte superior do corpo | Sentado na beira da cadeira. Corpo inclinado em direção ao orador. | Encostado o mais atrás possível na cadeira. |

Veja também alguns sinais de aceitação ou aborrecimento:

| Sinais de aceitação | Sinais de aborrecimento |
|---|---|
| Maior contacto visual | Menor contacto visual |
| Cabeça inclinada na sua direção | Cabeça apoiada numa mão |
| Acenar em sinal de consenso | Segurar no braço, no pulso ou na nuca |
| Tocar em si (para exprimir consenso, não para interromper) | Olhar pela janela ou para o relógio |
| Sentar-se na beira da cadeira, inclinado para a frente com as pernas descruzadas | Agitar, gatafunhando ou tamborilando os dedos na mesa |

Se as pessoas começarem a aborrecer-se ou estiverem a mostrar sinais de resistência, podemos ser tentados a avançar mais rápido ou a falar mais alto do que o normal. A melhor maneira de lidar com esta situação é dizer que a falta de atenção deles foi notada, e perguntar, porque estão a reagir desta maneira. O que eles disserem, ajudará a descobrir o que está a impedir que sejam recetivos.



6. COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO

No sentido lato, comunicar é a forma como nos relacionamos com os outros.

Para que a comunicação se estabeleça e aconteça com eficácia, todos os pormenores são importantes. Quando se comunica em público, a responsabilidade recai ainda mais sobre o emissor. Cabe-lhe encontrar a estratégia que garanta que a mensagem chega, e é compreendida pelo recetor.

Pontos importantes a serem lembrados pelo emissor para evitar problemas na comunicação:

- Preparar o discurso;
- Utilizar *feedback*;
- Confirmar a receção da mensagem;
- Utilizar linguagem verbal e não-verbal.

A capacidade de transmitir mensagens, pensamentos e sentimentos é de:

- 7% - PALAVRA (capacidade de influência entre as pessoas);
- 38% - TOM DE VOZ (postura corporal);
- 55%- FISILOGIA (estudo das funções orgânicas dos seres vivos).

Para comunicar eficientemente o emissor ou orador, deve recorrer a:

- **Palavras;**
- **Gestos.**

Tendo em conta:

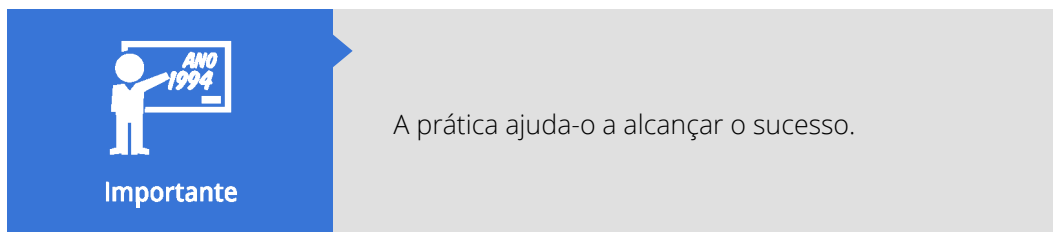
- **O contexto;**
- **A mensagem.**

6.1. VENCER O RECEIO DE FALAR EM PÚBLICO

É natural que sinta algum receio de falar em público, nomeadamente nas primeiras vezes. Contudo, deve procurar ser racional e assumir alguns comportamentos que o possam ajudar a controlar esse receio. Assim sendo, deve:

- Encarar o seu receio de frente e com naturalidade;
- Definir e preparar o que vai dizer;
- Decidir qual a forma como vai abordar o tema;
- Ter uma mente aberta;
- Pensar que intervenção é única;
- Identificar eventuais vícios de linguagem e evitá-los;
- Respirar tranquilamente;
- Adequar a colocação da voz às circunstâncias.

Naturalmente, das primeiras vezes, terá de fazer algum esforço para cumprir estes pressupostos. Contudo, depois de falar em público várias vezes, tudo acontecerá de forma espontânea.



Nenhum de nós se sente confortável com o medo de falar em público. Digamos que é indesejável, mas normal. Não vale a pena ignorá-lo. Devemos enfrentá-lo e geri-lo. Afinal, o medo de falar em público também tem aspetos positivos, que devem ser realçados:

- Só nós sabemos que temos receio, o medo não se vê;
- O medo provoca adrenalina, que pode ser utilizada a nosso favor e enfatizar o nosso carisma;
- O medo deixa de se manifestar com o tempo, pois aprendemos a geri-lo;
- O receio pode ser ultrapassado através do trabalho e da preparação.

6.1.1. DICAS PARA SUPERAR O RECEIO DE FALAR EM PÚBLICO

1. Defina e visualize a intervenção que pretende fazer;
2. Desenvolva competências de automotivação;
3. Estude aprofundadamente o tema ou assunto;
4. Estabeleça os objetivos que pretende atingir com a exposição;
5. Estabeleça as táticas a utilizar para atingir os objetivos definidos;
6. Adeque a sua linguagem verbal e não-verbal ao contexto e às circunstâncias;
7. Quebre o gelo;
8. Comunique eficazmente;
9. Crie um estilo próprio;
10. Prepare-se e treine sempre que necessário.

7. COMUNICAR EM SITUAÇÕES DE STRESS OU COM PÚBLICOS DIFÍCEIS

Por mais qualificados e profissionais que possamos ser, é muito importante que consigamos transmitir as nossas ideias aos outros. Aliás, o nosso sucesso, na prática, depende da imagem que os outros têm de nós. A comunicação é a nossa aliada para transmitir aos outros quem somos, o que fazemos e o que pretendemos efetivamente dizer.

Na comunicação existem três elementos fundamentais: o emissor, a mensagem e o recetor.



Relembre

Emissor - Mensagem - Recetor = Equação Comunicacional.

No processo comunicacional, é importante que todos os pressupostos sejam cumpridos, ou seja, tem de existir um emissor, que somos nós; um recetor, que são os nossos interlocutores; e claro, uma mensagem, que é o assunto ou conteúdo que pretendemos transmitir. Se por algum motivo não transmitimos a mensagem adequadamente, não existe comunicação, ou não existe comunicação eficaz.

Cada público é um público. Em cada grupo existem pessoas com diferentes áreas e níveis académicos, idades, cultura, educação, valores, áreas geográficas, origens e necessidades. Deve adaptar-se ao seu público e não o oposto; logo, a comunicação eficaz pressupõe que o emissor e o recetor estejam em sintonia. Sintonia essa que deve ser proativamente fomentada pelo emissor – ou seja, por si.

CONCLUSÃO

Já percebemos que informar é diferente de comunicar, mas a comunicação deverá ser informativa. Contudo isto não é suficiente. A comunicação deverá também ser positiva e cativante, seja qual for o formato. O equilíbrio correto pode inspirar e criar significado para as pessoas que recebem a mensagem. No entanto, a comunicação pessoal é o que permite muitas vezes, alcançar os resultados mais eficazes.

As interações face a face produzem maior influência do que a informação escrita, gerando confiança, abertura e cooperação.

No entanto devemos ter sempre presente que esta não depende exclusivamente do emissor da mensagem, depende também do recetor. Nós comunicamos para pessoas; pessoas que têm as suas ideias e expectativas, diferentes de qualquer outra pessoa. Por este motivo, cada um pensa à sua maneira, interpretando as mensagens que recebe, de forma distinta.

Para reduzir esta possibilidade, a pessoa que emite a mensagem deve considerar a possibilidade de receber *feedback* da mesma e, assim, garantir que esta foi ouvida e compreendida.

Por vezes isto só é possível perguntando simplesmente às pessoas a sua opinião, ou, em algumas situações mais formais ou organizacionais, através do envio de questionários de *feedback* ou *e-mails* de acompanhamento.

Em ambiente laboral, e não só, a sua comunicação será facilitada quando consegue criar empatia com o seu interlocutor. Desta forma criará relações mais fortes e de maior confiança.

Na sociedade em que vivemos, a imagem assume um papel preponderante.

Como tal, a primeira impressão é muito importante. Assim sendo, além de preparar a apresentação verbal, os oradores devem também preparar a comunicação não-verbal.

Podemos ser os melhores, ter as melhores ideias e as melhores soluções, porém, se não o conseguirmos transmitir, se ninguém o souber, de nada vale.

Pense também nas barreiras que podem impedir que a sua comunicação seja eficaz e encontre formas de as contornar ou eliminar, aumentando o sucesso da sua mensagem.

Prepare-se e será um excelente comunicador!

AUTOAVALIAÇÃO

1. Informação é...

- a) Uma mensagem sem sentimentos, sem interpretação.
- b) A interpretação de uma mensagem.
- c) Um comunicado escrito.
- d) A exposição oral de algo.

2. Comunicação tem como objetivo...

- a) Não provocar qualquer reação a quem a ouve.
- b) Ser interpretada de igual forma por todos os recetores.
- c) Produzir *feedback*.
- d) Provocar alguma reação no recetor da mensagem.

3. A comunicação face a face é:

- a) Gritar na cara do recetor.
- b) Comunicação verbal feita pessoalmente.
- c) Comunicação escrita entregue em mão.
- d) Comunicação de interpretação dúbia.

4. O que são mensagens positivas?

- a) Mensagens que transmitem boas notícias.
- b) Mensagens que são diretas e sem rodeios.
- c) Mensagens que pretendem agradar à audiência.
- d) Mensagens que pretendem conquistar confiança, motivar e estimular.

5. Criar empatia é:

- a) Ter capacidade para sair do seu lugar.
- b) Ter capacidade de saber o que o outro quer dizer.
- c) Ter capacidade para se colocar no lugar do outro.
- d) Ter capacidade de interpretar as mensagens corporais.

6. Qual das opções identifica três barreiras à comunicação eficaz?

- a) Linguagem corporal adequada/Gritos na sala/Imaginação.
- b) Discurso pouco elaborado/Forte *Feedback*/Boa linguagem corporal.
- c) Linguagem corporal inadequada/Ruído/Pressuposições.
- d) Proximidade excessiva dos ouvintes/Fazer perguntas de *feedback*/ruído.

7. Quando se fala em ruído na comunicação significa:

- a) Acontecimentos no exterior da sala que originam barulho.
- b) Pressuposições que cada recetor poderá criar.
- c) Distorções cognitivas do recetor da mensagem.
- d) Acontecimentos externos à comunicação que dificultam a receção da mensagem.

- 8. Identifique um indicador positivo da comunicação não-verbal:**
- a) Mão na boca.
 - b) Mãos abertas ou apoiadas na mesa.
 - c) De pé – pernas cruzadas, posicionadas na direção oposta do orador.
 - d) Tensão e nervosismo.
- 9. Identifique um indicador negativo da comunicação não-verbal.**
- a) Falta de contacto visual.
 - b) Mãos a tocar no rosto.
 - c) Sentado na beira da cadeira.
 - d) Corpo inclinado em direção ao orador.
- 10. Por mais qualificados e profissionais que possamos ser, é muito importante que consigamos:**
- a) Transmitir as nossas mensagens.
 - b) Que os outros nos ouçam.
 - c) Ser educado.
 - d) Evitar o contacto visual.

SOLUÇÕES

| | | | | | | | | | |
|----|---|----|---|----|---|----|---|-----|---|
| 1. | a | 2. | d | 3. | b | 4. | d | 5. | c |
| 6. | c | 7. | d | 8. | b | 9. | a | 10. | a |

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Como leitura complementar recomendamos alguns livros, onde poderá aprofundar os seus conhecimentos sobre o tema da comunicação, como por exemplo:

- Corporate Communication, de Paul A Argenti, McGraw Hill, 1998.
- A Linguagem Corporal Revela o que as Palavras Escondem, António Sacavém, Kasia Wezowski, Patryk Wezowski, 2014.
- O Orador Cinestésico. Putting Action into Words, Nick Morgan, Harvard Business Review, abril 2001.
- Comunicar Com Êxito, Barry Gibbons, 2007.

BIBLIOGRAFIA

- Imagens fotográficas provenientes da Thinkstock e iStock, by Getty Images.
- Beirão, Inácio (2008), Manual de comunicação empresarial, Editora Plátano.
- Berlo, R. D. (2000), A arte da comunicação, Liv. Martins Fontes Editores.
- Davis, Flora (1979), A comunicação não-verbal; Editora Summus.
- Freitas, Jorge (2011), 7 Segundos - A Arte de Falar em Público; Zebra
- Publicações.
- Guix, Xavier (2008), "Empatia: Os neurónios-espelho", in Nem eu me explico, nem tu me entendes. Lisboa: Lua de Papel, 129-138.
- Rego, A. (2007), Comunicação pessoal e organizacional, Ed. Sílabo.

Mantenha-se sempre informado. Se quer saber mais sobre como comunicar em público consulte as seguintes páginas da Internet:

- Biblioteca online de ciências da comunicação
<http://www.bocc.ubi.pt/>
(Disponível para consulta em 21-05-2015)

■ Comunicação

<http://www.diegomangabeira.com/wpcontent/uploads/2014/11/eBook-Domine-o-Poder-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>

(Disponível para consulta em 21-05-2015)

■ Comunicação interna

<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>

(Disponível para consulta em 21-05-2015)

■ Comunicar em público

<https://divulgmais.leadpages.co/ebook-segredos-falar-publico/>

(Disponível para consulta em 21-05-2015)