



Comunicação no ambiente de trabalho

Apresentação das funções, dos elementos constituintes do processo de comunicação e das estratégias para uma comunicação mais assertiva no ambiente de trabalho.

Prof.ª Elaine Cristina Grecchi Gonçalves

Propósito

Aprimorar a capacidade de comunicação e estabelecer melhores relações interpessoais nos espaços de trabalho.

Objetivos

- Listar as funções da comunicação nos espaços de trabalho.
- Descrever o processo de comunicação interpessoal no ambiente de trabalho.
- Reconhecer as principais estratégias para uma comunicação mais assertiva nas organizações.

Introdução

Uma das principais causas de problemas nas organizações é a comunicação. As pessoas se comunicam no trabalho entre si, com partes interessadas externas à empresa, e se tal comunicação não for eficaz nem eficiente, diversos problemas podem ocorrer. Por outro lado, uma comunicação bem planejada, objetiva, no momento certo e para as pessoas certas, curta, mas completa e não ambígua, pode facilitar muito o trabalho e as relações entre as pessoas. Vamos conhecer as principais funções da comunicação no trabalho, bem como todo o processo de comunicação interpessoal no trabalho e também algumas estratégias eficazes para uma comunicação assertiva, mas não violenta. Vamos lá?

Tipos de comunicação

A comunicação está tão presente no nosso dia a dia que, muitas vezes, não nos damos conta disso: 70% do tempo que passamos acordados, estamos nos comunicando. Seja lendo, escutando, escrevendo ou fazendo gestos ou expressões faciais, enviamos ou recebemos mensagens do meio em que vivemos.



A comunicação pode ser definida como a transmissão de informação e significado entre duas partes por meio do uso de símbolos compartilhados.

(BATEMAN; SNELL, 2012, p. 274)

Comunicar significa **fazer saber**, tornar comum, participar.

Dois métodos de comunicação são usados para transmitir uma informação: o verbal e o não verbal.

Comunicação verbal e não verbal

Veja mais sobre comunicação no vídeo.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Como vimos, você se comunica de várias formas; além disso, a falta de conhecimento sobre como realizar uma comunicação assertiva pode atrapalhar seus relacionamentos pessoais e profissionais, já que a mensagem enviada pode ser mal compreendida.

A seguir, vamos conhecer um pouco mais sobre as funções da comunicação.

Funções da comunicação

Explore as diferentes dimensões da comunicação no ambiente de trabalho, desde o controle e motivação até a expressão emocional e informação.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Como vimos, a comunicação é um aspecto fundamental tanto na vida pessoal quanto na profissional. Ela possibilita a troca de informações, ideias e sentimentos, mantendo-nos em interação com os outros membros da equipe.

Mas será que conhecemos as funções da comunicação no ambiente de trabalho?

Segundo Robbins (2010), as funções dentro de uma organização são:

Orientar sobre normas, procedimentos, resultados esperados e políticas da empresa.

Reconhecer esforços e resultados alcançados para estimular as pessoas.

Manifestar as emoções sobre como estamos nos sentindo: alegria, tristeza, raiva, medo e afeto.

Transmitir informações para direcionar a tomada de decisão.

Na linha de produção de uma fábrica de cosméticos, a esteira que distribui os produtos para serem embalados apresenta um problema e para de funcionar.

DISTRIBUÍDO AO LONGO DO PERÍODO, OS EMPREGADOS PODEM DISTINGUIR E NÃO VERER O QUE FAZEM, PORQUE OS PROJETOS CONTINUAM A CADERAR AO SETOR, MAS NÃO HOSSEM SERVIDO À IMPLANTAÇÃO DO EQUIPAMENTO.

1. O SUBSTITUÍDO TRABALHA COMO OPERADOR, MAS NÃO É MAIS O BOM-HOMEM. É UM ROBÔ, NÃO É UM BOM-HOMEM. PARECEU, O BOM-HOMEM FOI SUBSTITUÍDO POR UM ROBÔ.

2. OBRIGADO, MAS COMO OPERADOR O BOM-HOMEM SUBSTITUÍDO TRABALHA.

THE CHALLENGE: SMART FACTORY DESIGN AND DEPLOYMENT

1. CONNECT THE SYSTEM
2. DEFINE A COMMON COMMUNICATION LANGUAGE
3. SET UP THE SYSTEM AND ITS COMPONENTS
4. TEST THE SYSTEM
5. DEPLOY THE SYSTEM

[illegible]

O INTELIGENTE ADEQUANDO AO SISTEMA DE SEGURANÇA, AS SEUS TUDO CUIDA O TEMPO DE MANUTENÇÃO FO SUFICIENTE PARA REESTABELECE A TEMPERATURA NORMAL.

POIS A MANEIRA DE MANUTENÇÃO TEM TUDO O NÚMERO DESEJADO O SEU MANEJO, SEM QUALQUER CUSTOS PARA TUDO QUEM TEM O CUIDADO.

Agora que você já conhece as funções da comunicação, conseguiu perceber e distinguir quais foram utilizadas no exemplo?



Atenção

A comunicação é importante em um ambiente de trabalho. Reconhecer suas funções básicas lhe possibilitará tornar-se mais efetivo nos seus relacionamentos pessoais e profissionais, além de direcionar esforços para alcançar os objetivos da organização.

Mensagens na comunicação

Você já deve ter vivido alguma situação na qual queria dizer algo, porém a outra pessoa, infelizmente, entendeu de forma diferente.



Para compreendermos melhor, vejamos os seguintes exemplos:

- **Situação 1:** Repare que o tom de voz da gestora não condiz com seus movimentos e com sua expressão facial.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

- **Situação 2:** Note que a resposta foi animada, mas não corresponde à resposta simples e ao olhar preocupado.



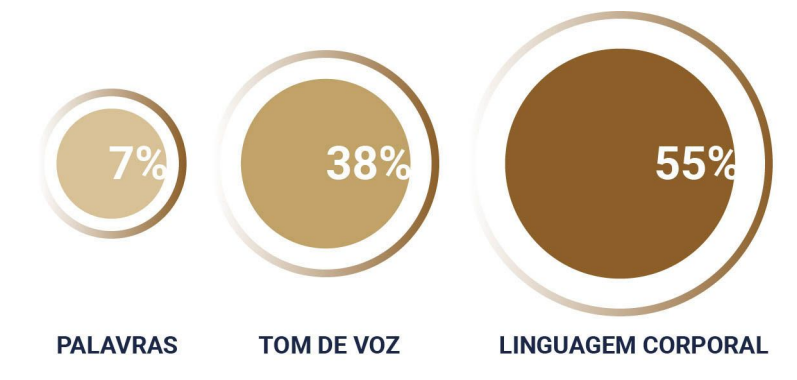
Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Nas duas situações, é possível perceber que há algo errado, independentemente do que é falado.

Nossa interpretação das mensagens envolve não só o conteúdo do que está sendo dito, mas também a forma e as expressões corporais.

Nos EUA, um estudo realizado no fim dos anos de 1960 pelo professor Albert Mehrabian e por outros pesquisadores, pretendia investigar as inconsistências entre a comunicação verbal e não verbal. A pesquisa indicou que a mensagem é interpretada na seguinte proporção:



A conclusão do estudo é que: a interpretação de uma mensagem é baseada na comunicação não verbal. Nossa tendência é não acreditar nas palavras: damos maior atenção ao tom de voz e à linguagem corporal.

Tipos de mensagem na comunicação

Assista ao vídeo e conheça alguns exemplos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Conseguiu perceber que a escolha das palavras corretas, dos nossos gestos e da voz são complementares no processo de comunicação?

Por isso, é importante cuidado na composição das nossas mensagens. Nenhum de nós tem a opção de “não comunicar”: o próprio silêncio é uma forma de comunicação.



Na maior parte das vezes em que não aceitamos uma opinião, é por causa do tom em que a fala foi manifestada.

—

(NIETZSCHE apud FRAZÃO, 2019)

Podemos concluir que a comunicação é uma **via de mão dupla**.

Não basta enviar a mensagem: é preciso que a outra pessoa a compreenda da forma correta. Portanto, a partir de agora, tenha cuidado com a maneira como se expressa.



Saiba mais

Em um diálogo simples, muitas vezes, ao contrário de ouvirmos o que nosso interlocutor diz, formulamos mentalmente uma resposta pronta. Aprenda a respirar e ouça o que o outro quer, de fato, dizer. Para saber mais sobre o assunto, sugerimos que assista ao TEDGlobal com Julian Treasure: Cinco maneiras de escutar melhor (2011).

Outras formas de comunicação

Explorando a evolução da comunicação humana desde os gestos pré-históricos até os modernos emojis nas redes sociais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Os mais variados tipos de comunicação foram utilizados ao longo da história humana. Na época pré-histórica, imagina-se que o mais comum eram os gestos, as posturas e os grunhidos. Os registros mais antigos das primeiras formas de comunicação escrita (desenhos rupestres) datam de 8.000 anos a.C.

Ao longo do tempo, desenvolvemos as mais variadas formas para expressar nossas ideias, emoções e sentimentos. As comunicações nas mídias sociais e nos aplicativos de mensagens popularizaram outra forma de comunicação: os emojis.

Com a função de substituir várias palavras, expressar emoções ou arrematar uma mensagem, eles são usados por pessoas de todas as idades e níveis educacionais.

Veja o exemplo:



O Twitter publicou, no fim de 2019, o ranking dos desenhos mais utilizados no Brasil. Veja quais são:

Emoji	Nome	Como é usado
😍	Rosto com olhos de coração	Para mostrar que você está apaixonado(a) por algo ou alguém
❤️	Coração vermelho	Para demonstrar amor
😂	Rosto chorando de rir	Para deixar claro que algo é muito engraçado
😘	Rosto sorridente com três corações	Para demonstrar carinho ou mostrar que você está apaixonado(a)
😭	Rosto chorando alto	Para demonstrar muita tristeza
😞	Rosto deprimido	Para demonstrar desânimo ou tristeza
🤔	Rosto pensativo	Para mostrar que você está refletindo sobre algo ou que está confuso(a)
🎵	Notas musicais	Para mostrar que você está ouvindo ou cantando alguma música
😒	Rosto com os olhos revirados	Para demonstrar tédio, impaciência ou irritação
🔥	Fogo	Para mostrar que a pessoa te deixa em chamas

Emojis mais usados no Brasil em 2019

Para compreender a forma mais adequada de comunicação com o seu público, é necessário conhecer todos os componentes do processo. Este é o assunto do nosso próximo módulo. Fique atento!

Verificando o aprendizado

Questão 1

Quando estudamos o processo de comunicação em um ambiente de trabalho, aprendemos que:

A

as mensagens são informações que queremos transmitir, e sua compreensão ocorre exatamente da maneira como planejamos.

B

as expressões corporais correspondem à linguagem verbal e são muito mais precisas que as palavras, sejam elas escritas ou faladas.

C

a linguagem verbal é apenas um dos códigos usados para comunicar alguma mensagem.

D

as mensagens não verbais são ineficazes para enriquecer o contato pessoal, pois elas não garantem credibilidade ao processo de comunicação.

E

as informações transmitidas são as mesmas que serão recebidas e interpretadas.



A alternativa C está correta.

Para nossa comunicação, podemos utilizar a comunicação verbal e a não verbal. O conjunto de sinais enviados pelos dois tipos forma a mensagem transmitida.

Questão 2

Para facilitar o relacionamento e tornar o processo de comunicação eficaz, é importante considerar os seguintes fatores:

A

Ouvir com disciplina o que a outra parte está falando, interrompendo-a constantemente.

B

Alinhar o não verbal à mensagem transmitida é um fator que não deve ser considerado quando se busca um perfeito entendimento.

C

Ao falar, deve-se considerar a postura, as expressões faciais e o tipo de olhar, pois eles contribuem significativamente no impacto da mensagem.

D

Escolher as palavras da maneira mais efetiva, já que o processo de escuta do outro pode estar em segundo plano.

E

Falar rapidamente tudo o que pensamos, para ser algo mais sincero.



A alternativa C está correta.

Os cuidados na comunicação incluem coerência entre o que se diz e os gestos que se faz. As comunicações oral e não verbal, portanto, precisam estar alinhadas.

Comunicação unilateral x bilateral

Explorando os diferentes tipos de comunicação, este vídeo destaca a importância da comunicação bilateral para evitar mal-entendidos e conflitos no ambiente de trabalho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Como já aprendemos, passamos por diversas situações na vida em que enviamos uma mensagem e a outra pessoa a entende de forma errada, embora, muitas vezes, sequer notemos isso.

Para que você tenha sucesso na sua comunicação, é essencial identificar todos os componentes do processo e os cuidados a serem tomados, evitando, assim, possíveis mal-entendidos na compreensão das mensagens.

Para isso, vamos entender os tipos de comunicação e algumas situações comuns no ambiente de trabalho.

Comunicação unilateral

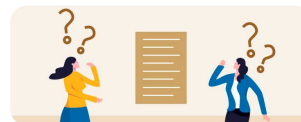
Vejamos alguns exemplos da comunicação unilateral.

Exemplo 1

A gerente de uma franquia de restaurante fixa um cartaz, no vestiário utilizado pelos colaboradores, que diz o seguinte:

“ATENÇÃO: Vamos receber nosso supervisor regional para auditoria em nossos processos. Tudo deve estar em ordem. Conto com vocês! Ass. Carolina Faria”.

Observe que não há interação entre quem envia a mensagem e seus destinatários.



Exemplo 2

O diretor de uma unidade transmite a seguinte mensagem para os coordenadores das equipes:

“Nosso plano de ação precisa mudar para que possamos acompanhar toda a produção sem conflitos em termos de entrega e garantia de qualidade”.

A função dos coordenadores era repassar essa informação a seus times, porém cada um o fez de forma diferente, o que gerou ruídos e confusão no entendimento da mensagem em relação a seu significado original.

Essa confusão foi gerada por uma sequência de comunicações feitas de forma unilateral.



Pode haver problemas e/ou conflitos na interpretação de uma mensagem quando não há possibilidade de retorno e confirmação do entendimento pela outra parte.

Comunicação bilateral

Ela existe quando ocorre um retorno por parte de quem recebeu a mensagem. Vejamos!

Comunicado

Gerente de uma franquia de confecções, Carolina Faria reúne os colaboradores da loja para comunicar algo importante:

“Olá, pessoal. Bom dia! Nesta semana, nosso supervisor regional fará a auditoria em nossos processos, e precisamos deixar tudo em ordem. Posso contar com a ajuda de vocês?”



Questionamento

Imediatamente, o supervisor Antônio pergunta:

“Carolina, como podemos saber se estamos desenvolvendo as atividades da maneira correta? Você sugere uma consulta ao Manual de Procedimentos 2019 ou ao relatório da auditoria do trimestre passado?”



Orientação

Neste momento, Carolina orienta:

“Pessoal, o manual de procedimentos é o material ideal e foi reeditado na versão 2020. Vamos imprimir o checklist do que será verificado e dividir as tarefas. Pode ser assim? Eu ficarei no apoio de todos para qualquer dúvida. Não deixem de me acionar ao menor sinal de irregularidade. Estou à disposição”.



O fluxo de informações ocorreu nos dois sentidos, já que o receptor teve a oportunidade de esclarecer dúvidas sobre a mensagem enviada. O processo de comunicação foi eficaz, pois houve a certeza de que ela foi compreendida da forma correta.



Atenção

A comunicação bilateral é a forma mais eficiente de garantir que uma mensagem vai chegar corretamente ao seu destinatário.

Mesmo com todas essas vantagens, não é difícil encontrar em organizações pessoas que prefiram a comunicação unilateral, enviando mensagens sem se preocuparem com a compreensão dos outros e as consequências negativas desse comportamento.

Sabe por quê? A comunicação bilateral é mais difícil e demorada.

Para alguém que tenha pouco tempo e muito trabalho a realizar, enviar um e-mail é mais cômodo do que fazer uma ligação, assim como deixar um recado é um processo mais rápido do que telefonar. Além disso, a comunicação unilateral garante ao remetente não precisar lidar com discordâncias da outra parte.



Reflexão

Pense em todos os conflitos gerados, operações malsucedidas e aborrecimentos causados por falhas na comunicação; as possibilidades, enfim, são inúmeras. Por estes e outros motivos, o cuidado em cada etapa do processo comunicacional deve ser redobrado.

Elementos constituintes do processo de comunicação

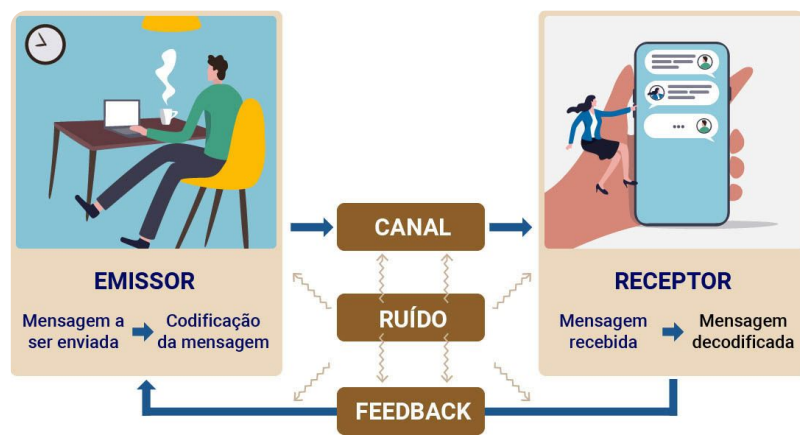
Este vídeo explora os elementos essenciais do processo de comunicação. Busca-se aprimorar as habilidades comunicativas dos espectadores para alcançar resultados mais eficazes em suas interações pessoais e profissionais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vamos analisar agora cada um dos elementos do processo de comunicação:



1. EMISSOR - Responsável por iniciar o processo de transmissão de uma informação, cujo significado é codificado em símbolos.

Exemplo: O conteúdo da nossa fala, uma mensagem escrita e uma expressão facial.

2. CANAL - Mídia pela qual esta mensagem é enviada.

Exemplo; E-mail, bilhete, foto, livro, telefone etc.

3. RUÍDO - Pode ocorrer em qualquer fase da comunicação, interferindo, portanto, na correta compreensão da mensagem.

Exemplo: Desatenção, barulhos, interferências tecnológicas, excesso de informação, palavras difíceis, visões diferentes sobre determinada situação, nível de cortesia entre as pessoas etc.

4. FEEDBACK - Para que o fluxo da comunicação seja completo, o feedback dado ao emissor é essencial. Dessa forma, é possível lhe oferecer uma resposta, confirmando (ou não) o entendimento sobre o que foi comunicado.

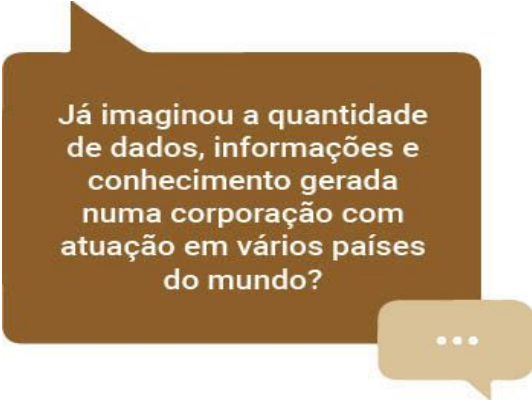
5. RECEPTOR - Destinatário da mensagem, ou seja, quem a recebe. Para a compreensão das informações recebidas, é necessário decodificá-las (lendo, observando ou ouvindo) e interpretar o seu sentido.

Uma mensagem mal escrita, um tom de voz mais elevado, a omissão de partes das informações e diferenças de percepção dos interlocutores são algumas armadilhas às quais estamos expostos, como você já deve imaginar.

Com tantos elementos envolvidos, é de se esperar que falhas possam acontecer se não pensarmos e planejarmos a nossa comunicação.

No decorrer da nossa jornada de aprendizado, apresentaremos algumas estratégias para gerar mais efetividade nesse processo. Mas, antes disso, precisamos entender de que forma ocorre o fluxo de comunicação em uma organização. Vamos lá!

Fluxo de comunicação nas organizações



Já imaginou a quantidade de dados, informações e conhecimento gerada numa corporação com atuação em vários países do mundo?

É um desafio organizar todo esse conhecimento e fazê-lo chegar a todas as pessoas e áreas que precisam dele para tomar decisões importantes. É um engano acreditar que tal desafio deve ser vencido somente pelas grandes corporações de nível global. Isso pode ser um enorme problema até em pequenas organizações.

É muito comum a existência de departamentos que não se comunicam, pessoas que não se entendem e unidades que não compartilham informações.

Garantir a transmissão da informação a todos os interessados, no tempo adequado e com a qualidade necessária, é a chave para tomadas de decisões mais eficazes.

Observe a seguinte situação:



Exemplo

Já estamos no fim de setembro, e o dia das crianças se aproxima. Após prometer dar uma bicicleta de presente para seu afilhado de três anos, você encontra em um encarte promocional exatamente o que estava buscando. Tendo ele em mãos, visita a loja anunciante e pede para ver o produto. O vendedor olha para o papel, coça a cabeça, faz uma expressão de dúvida e diz: "Olha, nunca vi esse produto e, por sinal, não sei nem quem é este personagem desenhado aqui". Depois de falar com o gerente, você fica sabendo que a bicicleta sequer foi comprada pela loja, pois o pagamento não fora reconhecido pelo fornecedor. Desse modo, não há bicicleta na loja - e ela não estará disponível no local até o dia das crianças.

Eficiência na Comunicação nas Organizações

Este vídeo aborda os desafios do fluxo de comunicação nas organizações, destacando a importância de garantir uma transmissão eficaz de informações para tomadas de decisões assertivas.



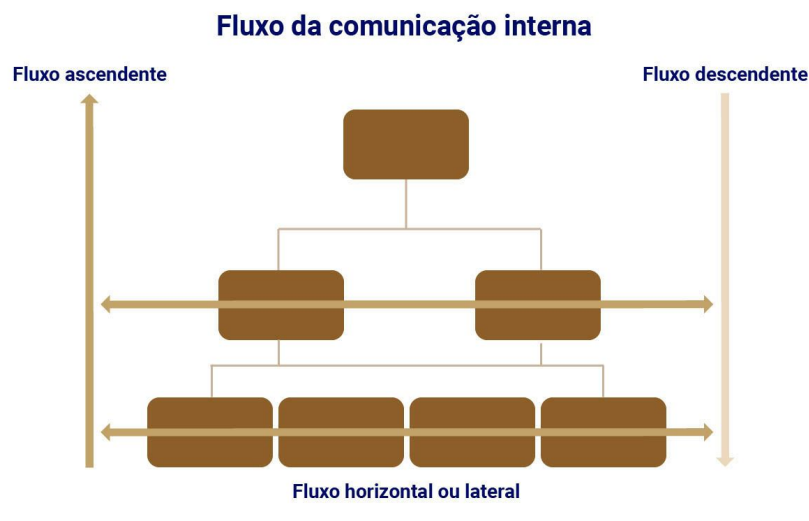
Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Percebemos que houve algumas falhas de comunicação dentro da organização para a bicicleta não estar no estoque da loja. Reflita sobre o exemplo, você vai conseguir identificar possíveis falhas nas seguintes áreas: Financeiro, Marketing e Recursos Humanos. Imagine quantas outras falhas ocorrem em processos parecidos.

Direção da comunicação

Para fazer as informações fluírem internamente, as organizações devem direcioná-las em dois sentidos: vertical e horizontal. Veja:



Comunicação em todas as direções

Veja mais sobre a importância do fluxo da comunicação na organização.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Embora seja importante estabelecer a comunicação em todos os sentidos, conseguir realizá-la é algo bem mais complexo pela dificuldade que algumas pessoas têm em se expressar da forma correta ou escolher o canal adequado para se transmitir a mensagem.

A seguir vamos conhecer os principais canais e saber qual método é mais adequado.

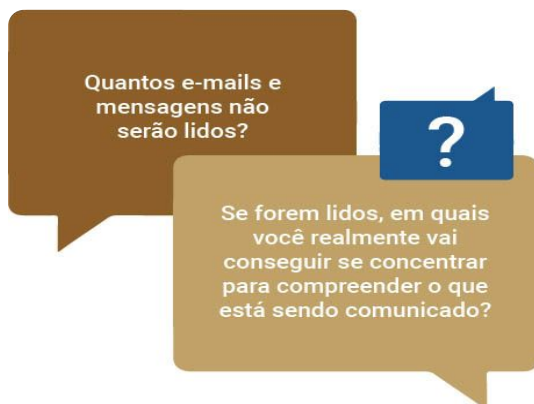
Principais canais utilizados

Somos bombardeados por informações todos os dias por intermédio de outdoors, revistas eletrônicas, mensagens em aplicativos, áudios, e-mails e **cookies** em páginas nas quais navegamos na internet. Certamente, não conseguimos processar tudo que recebemos.

cookies

Arquivos de internet que armazenam temporariamente o que o internauta está visitando na rede. Geralmente, eles possuem formato de texto e não ocupam espaço no disco rígido do computador.

Hoje em dia, é normal recebermos muitos e-mails e mensagens no celular. Imagine tudo isso em um dia atribulado, quando você tem os minutos contados para finalizar uma tarefa gigantesca.



A resposta de muitas pessoas é: pouquíssimos e-mails receberão a devida atenção. Constantemente, algo importante se perde no caminho pelo fato de estarmos sobrecarregados por tanta informação desnecessária.

Sabendo disso, você precisa escolher o canal mais adequado para que sua comunicação seja efetiva.

Vamos conhecer esses canais a partir de agora.

Comunicação oral

Seus principais canais são:

Conversas frente a frente

-
- Telefone
- Apresentações
- Videoconferências

Principal vantagem

Possibilidade de interação instantânea entre quem emite e quem recebe a mensagem. Isso minimiza a possibilidade de interpretações equivocadas, permite um feedback direto e imediato e é mais persuasivo.



Principal desvantagem

Falta de registro do que foi comunicado. Isso pode ser um problema no futuro, fazendo a informação cair no esquecimento.

Comunicação escrita

Os canais mais utilizados são:

- E-mails

- Relatórios
- Mensagens de texto

Principal vantagem

Possibilidade de revisões constantes, podendo o destinatário ter mais tempo para analisar a comunicação e, em caso de dúvidas, recorrer ao emissor. Ao contrário da comunicação oral, a possibilidade de cair no esquecimento é menor.



Principal desvantagem

A resposta do receptor nem sempre é imediata.

Mas, então, qual é o melhor canal para comunicar uma mensagem?

Não existe o melhor, e sim o mais adequado para cada situação. Veja:



Situação 1

Se você precisa de um feedback imediato, fale pessoalmente.



Situação 2

Se você tem de enviar muitos detalhes, passe-os por escrito.

Ainda existe uma terceira possibilidade que utiliza as vantagens de cada canal: a **combinação dos canais**. Veja nos exemplos a seguir:

Exemplo 1

Antes de uma reunião na qual as pessoas farão uma defesa oral, envie a elas, por escrito, algumas recomendações sobre como elaborar o material ou como apresentar as ideias. Isso fará com que elas se lembrem da reunião e das informações relevantes que precisam apresentar, abrindo um canal direto com você para tirar dúvidas, além, é claro, de passar a mensagem de que você se importa com elas.

Exemplo 2

Alterações no plano de saúde da empresa serão implementadas em breve. Antes do encontro presencial, envie a todos as novas regras com informações claras e resumidas, explicando o motivo pelo qual a mudança foi feita. Dessa forma, a reunião transcorrerá de forma mais fluida, e você poderá esclarecer os principais pontos da mudança a partir das dúvidas da plateia.

Seja na forma oral ou escrita, a escolha adequada do canal é fundamental para alcançar o sucesso nesse processo. A decisão está em suas mãos. O que você precisa fazer é planejar sua comunicação para que seus objetivos sejam alcançados.

A comunicação em mídias eletrônicas

Este vídeo destaca como organizações estão adotando tecnologias para aprimorar a interação e a gestão interna.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A mídia eletrônica oferece inúmeras possibilidades de interação tanto para a comunicação oral quanto para a escrita. É uma realidade cada vez mais comum nos meios digitais.



Saiba mais

De olho no avanço da tecnologia, várias organizações já aderiram a softwares e aplicativos para melhorar a qualidade da comunicação interna. Inúmeros softwares voltados à gestão de pessoas já estão disponíveis no mercado, possibilitando o acesso imediato a informações essenciais ao dia a dia. A avaliação de desempenho realizada somente uma vez por ano ou a cada semestre é um processo do passado. Aplicativos mobile permitem o acesso imediato à análise do desempenho e a evolução no alcance de metas, possibilitando a verificação da pontuação obtida e as recompensas já conquistadas. A ideia é tornar a comunicação mais atrativa e simples ao empregado, convidando-o a estar sempre informado.

No próximo módulo, daremos dicas essenciais para tornar sua comunicação mais assertiva. Fique atento!

Verificando o aprendizado

Questão 1

Um problema muito comum em todas as empresas é a comunicação, ou melhor, a falta dela. Longe de ser apenas um processo unilateral, ela é, sobretudo, um exercício de mútua influência realizado a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para a outra.

Entre as principais falhas que um emissor pode cometer, podemos considerar:

- I. A suposição de que o receptor já domina o assunto.
- II. A escolha de um momento próprio para transmitir a mensagem.
- III. A comunicação verbal coerente com a não verbal.
- IV. Características pessoais, como timidez e impaciência.
- V. A escolha sempre do mesmo canal para enviar a mensagem.

Estão corretos os itens:

A

I, II e III.

B

II, III e IV.

C

III, IV e V.

D

I, IV e V.

E

II, IV e V.



A alternativa D está correta.

Escolher o momento apropriado e o tom de voz adequado é uma atitude acertada na comunicação. Falhas podem ocorrer quando houver pré-julgamentos sobre o receptor, considerando que ele já domina o assunto. Deve-se ainda ter especial cuidado na escolha das palavras utilizadas e de canais inadequados.

Questão 2

Hoje em dia, valoriza-se bastante a comunicação ascendente no ambiente organizacional interno. Isso ocorre, pois:

A

os gestores utilizam este tipo de comunicação para obter ideias sobre as formas de melhorar os processos internos.

B

os líderes devem estabelecer os processos e comunicá-los às suas equipes de trabalho.

C

manuals de procedimentos são essenciais para o bom funcionamento das atividades laborais diárias das equipes.

D

pares de trabalho que atuam no mesmo nível organizacional precisam se comunicar abertamente sobre os processos internos.

E

é importante ouvir atentamente as diretrizes dos altos gestores.



A alternativa A está correta.

A comunicação ascendente ocorre de baixo para cima; logo, quando os empregados dão sugestões de melhoria para os gestores, as mensagens fluem neste sentido.

Barreiras para a comunicação eficaz

Neste vídeo, exploraremos estratégias para compreender e superar eficazmente as barreiras que interferem na comunicação. É essencial reconhecer e lidar com obstáculos físicos, fisiológicos, semânticos e psicológicos que podem distorcer a mensagem.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Podemos aprimorar nossa forma de escrever, conduzir uma reunião, fazer boas apresentações em público e até persuadir pessoas. Sabe como podemos fazer isso? É preciso:

- Reconhecer as barreiras que não deixam nossa mensagem chegar da forma como planejamos.
- Desenvolver estratégias para tornar a nossa comunicação mais eficaz.

Neste módulo, vamos desenvolver estratégias para entender melhor essas barreiras.

Vários obstáculos podem distorcer a comunicação. Qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira em seu processo vai dificultar uma compreensão correta. Tais barreiras podem ser:

Físicas

Barulhos: Ligação telefônica com interferências e som ambiente elevado.

Fisiológicas

Surdez e gagueira: Quando o receptor tem dificuldades para ouvir; e o emissor, para se expressar oralmente.

Semânticas

Palavras inadequadas: Uso de jargões profissionais ou palavras que não são conhecidas pelos receptores.

Psicológicas

Preconceitos e estereótipos: Imaginar que todas as mulheres reagirão da mesma forma por serem do mesmo gênero sem considerar as particularidades de cada indivíduo.

Veja outras barreiras que dificultam a comunicação:

Medo

Várias pesquisas apontam que o medo de enfrentar uma plateia ou defender uma ideia em público é maior que o de morrer, ficar doente e enfrentar problemas financeiros. Esse sentimento afasta as pessoas de situações nas quais precisem conversar e se expor a um grupo. Até fazer um telefonema é motivo para ansiedade.

Linguagem

Palavras muito rebuscadas, que dificultam a compreensão do receptor, são mais utilizadas do que se imagina. Alguns podem achar que isso é uma demonstração de inteligência ou acúmulo cultural, mas não é.

Usar palavras simples, sem duplos sentidos, além de frases curtas e objetivas, torna a mensagem mais fácil de ser assimilada. Exemplo: Em vez de dizer “Aquele distinto cavalheiro é muito loquaz”, diga simplesmente “Aquele homem fala demais”.

Emoções

Estados emocionais extremos podem gerar interpretações diferentes. Quando estamos tristes demais ou eufóricos, nossa tendência é tomar decisões piores por interpretarmos as informações de forma distorcida.

Sobrecarga de informações

Nossa capacidade de receber, filtrar, interpretar e reter informação tem limite: ainda não desenvolvemos a habilidade de ampliar a capacidade do nosso cérebro de forma automática. Sabe o que acontece quando somos bombardeados por inúmeras mensagens? Seleccionamos, ignoramos e esquecemos coisas importantes. Quando você for o emissor, precisará escolher o que vai comunicar para não causar esse problema a quem receber suas mensagens.

Filtragem

Ocorre quando o emissor manipula a informação para que a mensagem chegue de forma mais favorável a quem a ouve, omitindo ou distorcendo partes da comunicação. Se alguém tem medo de dar notícias ruins ou quer agradar a todos, a tendência é filtrar seu conteúdo, comunicando sua parte favorável. Exemplo: Falar a uma pessoa somente aquilo que ela quer ouvir.

Percepção seletiva

A tendência é que os receptores prestem mais atenção nas comunicações que considerarem importantes. O que eles classificam como desnecessário é, portanto, apagado do cérebro. Também chamamos isso de audição seletiva, pois só ouvimos o que queremos. Outras situações também podem dificultar a fidelidade da mensagem e impor barreiras à comunicação, como a falta de atenção, a impaciência, a falta de clareza nas ideias, a repetição excessiva de palavras, os comportamentos defensivos e a falta de credibilidade da fonte emissora.

Veja a seguir as estratégias que podem ser utilizadas.

Estratégias para uma comunicação assertiva

A assertividade pode ser desenvolvida por meio de nossas experiências: é o aprendizado diário que vai permitir uma comunicação com mais clareza e precisão.

Uma pessoa só estará preparada para melhorar a sua comunicação se primeiramente reconhecer seus medos e fragilidades. Basicamente, pode-se fazer isso por meio de duas vias: de dentro para fora e de fora para dentro.

De dentro para fora

Refere-se ao autoconhecimento, ou seja, ao conhecimento que um indivíduo tem de si mesmo tanto em nível pessoal quanto profissional.



Portanto, questione-se:

Busco aprimorar meus pontos fracos, que são, na verdade, excelentes oportunidades de melhoria?

Reconheço minhas emoções e lido bem com elas de forma saudável?

Quais características precisam ser mudadas quando estou me comunicando?

Após realizar essa autoavaliação e identificar os pontos de melhoria, deve-se criar as oportunidades para desenvolvê-los.

Além de traçarmos objetivos claros, alcançáveis e relevantes, precisamos estipular o tempo-limite para que eles sejam alcançados. Acima de tudo, é necessário haver foco e controle para que desvios não comprometam as conquistas pretendidas.

De fora para dentro

Trata-se de uma visão externa sobre como nos comportamos, realizamos nossas atividades e de que forma podemos mudar para minimizar nossas fragilidades e obter mais sucesso.

Há duas maneiras de se realizar esse processo: feedback ou feedforward.



Comentário

Costumamos nos deparar diariamente com o feedback das pessoas com as quais interagimos. Afinal, elas reagem constantemente ao que dizemos e fazemos. No ambiente corporativo, isso pode acontecer de maneira formal (nas avaliações de desempenho) ou informal (conversas com colegas e superiores).

As opiniões daqueles à nossa volta nos permitem modificar a maneira como encaramos algumas ideias e lidamos com certos assuntos.

Uma postura neutra e analítica sobre quem está dando o feedback pode nos fazer enxergar novas perspectivas em relação às nossas ações, propiciando uma reflexão quanto a atitudes e comportamentos.

As opiniões daqueles à nossa volta nos permitem modificar a maneira como encaramos algumas ideias e lidamos com certos assuntos.

Uma postura neutra e analítica sobre quem está dando o feedback pode nos fazer enxergar novas perspectivas em relação às nossas ações, propiciando uma reflexão quanto a atitudes e comportamentos.

Comunicação produtiva

Veja dicas de como podemos nos comunicar de maneira mais produtiva.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Quando emitimos ou recebemos um feedback, o importante é que ele seja realizado no momento apropriado e da forma certa; assim, além de permitir uma visão clara e objetiva das ações ou dos comportamentos que podem ser modificados, também faz com que melhores resultados sejam alcançados.

Feedforward

Outro caminho para o desenvolvimento de alguém é a utilização do feedforward. Trata-se de uma forma de orientar as pessoas sobre as habilidades que elas devem desenvolver para se tornarem melhores em diversos aspectos.

Não são apontadas falhas ou erros; pelo contrário, é feito um convite à reflexão para a construção conjunta de estratégias a fim de desenvolver competências ou mudar comportamentos.



O feedback olha para fatos já vividos no passado com o objetivo de apontar possíveis falhas. Já no feedforward, discutimos situações a serem vivenciadas no futuro.

Feedback - "O relacionamento com seus colegas de trabalho está um tanto comprometido: ninguém conversa com você."

Feedforward - "Quais benefícios uma melhor comunicação com seus colegas de trabalho poderia trazer para sua vida? Como você acredita que seu relacionamento com eles poderia ficar melhor?"

Vamos testar essas práticas com alguém que conhecemos?

Pode ser um familiar, um amigo ou um colega de trabalho. Após identificar um comportamento que pode ser melhorado, ofereça-lhe feedback; em seguida, mude a sua estratégia e use o feedforward, avaliando a receptividade nos dois casos.

Segundo Robbins (2010), a combinação de algumas estratégias multiplicará as chances de que a mensagem enviada por você seja compreendida da forma correta pelo seu interlocutor. Para tornar a sua comunicação mais assertiva, é preciso:

- Certificar-se de que é o momento certo para enviar a mensagem; assim, as pessoas darão a devida atenção ao que você quer dizer.
- Falar clara e lentamente, dando pausas para reflexão. Aprenda a respirar: talvez esta seja a dica mais importante de todo o processo.
- Apresentar gráficos e tabelas para ilustrar as informações, o que ajuda a reter a mensagem.
- Demonstrar e dar exemplos sobre o que está falando: isso facilita a compreensão.
- Manter contato visual com quem recebe sua mensagem pessoalmente. Observe as expressões e, se for necessário, repita o que disse.
- Reduzir os impactos de rumores e fofocas. Procure saber o que estão falando nos corredores e redija um comunicado oficial sobre o assunto. Isso certamente reduzirá a ansiedade. Temos de comunicar o que as pessoas querem saber.

- Estar com escuta ativa: reorganize o que ouviu e repita com as próprias palavras. Isso ajuda a perceber se a mensagem está codificada da forma correta.
- Estar preparado para receber perguntas difíceis; para isso, o preparo e o conhecimento sobre o que será comunicado são fundamentais.

Lembre-se de que as estratégias apresentadas são possibilidades a serem implementadas para fortalecer a sua competência na hora de se comunicar.

O **framework** a seguir pode ajudar você a elaborar melhor o seu discurso:

Framework

Conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos predefinidos que é usado para resolver um problema específico. Se você é um daqueles que tem medo ou pavor de se comunicar, saiba que o corpo fala e que determinadas posturas só melhoram sua autoconfiança e o poder da sua imagem.



Pesquisas sobre o futuro do trabalho, como as divulgadas pelo Fórum Econômico Mundial, apontam que a comunicação está presente em várias habilidades necessárias ao profissional contemporâneo. São elas:

- Soluções de Problemas complexos
- Pensamento crítico
- Criatividade
- Gestão de pessoas
- Relacionamento interpessoal
- Inteligência artificial
- Julgamento e tomada de decisão
- Orientação de serviço
- Flexibilidade cognitiva

Estamos falando da Quarta Revolução Industrial, que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Estrutura-se, portanto, como uma mudança de paradigma em que novas competências passam a ser valorizadas nos espaços de trabalho.



Saiba mais

Teoria desenvolvida pelo alemão Klaus Schwab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial. Também conhecida como Indústria 4.0, a Quarta Revolução Industrial já constitui uma realidade defendida por diversos teóricos da área. Para Schwab, a industrialização atingiu uma quarta fase, a qual, mais uma vez, “transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”. Trata-se, portanto, de uma mudança de paradigma, e não apenas mais uma etapa do desenvolvimento tecnológico.

Tendências

Descubra como as soft skills estão moldando o futuro do trabalho em um mundo de colaboração entre humanos e máquinas.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Houve um tempo em que empresas valorizavam quase exclusivamente as habilidades técnicas na hora de contratar um profissional. A **inteligência artificial**, a **nanotecnologia** e a **internet das coisas** mudaram essa realidade e, atualmente, exige-se cada vez mais das pessoas competências socioemocionais. Conhecidas como soft skills, elas estão diretamente relacionadas à inteligência emocional das pessoas. Normalmente, elas são habilidades aprendidas pelo indivíduo e desenvolvidas a partir das suas experiências de vida.



Saiba mais

Inteligência artificial: trata-se de um ramo de pesquisa da Ciência da Computação cuja ocupação é o desenvolvimento de mecanismos e dispositivos tecnológicos capazes de simular o raciocínio humano, ou seja, a inteligência, traço característico dos seres humanos. Nanotecnologia: tecnologia da manipulação de átomos e moléculas. Esta ciência se dedica ao estudo e à criação de novos materiais, produtos e processos por meio da reestruturação atômica. Internet das coisas: conceito tecnológico em que todos os objetos da vida cotidiana estariam conectados à internet, agindo de modo inteligente e sensorial.

De acordo com a Michael Page, uma das maiores empresas de recrutamento do país:



A automatização de tarefas que são repetitivas e baseadas em dados irá levar à criação de novos tipos de emprego, com uma ênfase na forma como os humanos e as máquinas podem trabalhar em conjunto mais eficazmente. Os robôs colegas ou "cobôs" irão integrar as nossas forças de trabalho, e as nossas perspectivas "antiquadas" sobre a diferença entre máquina e humano terão de evoluir no sentido de uma força de trabalho de coabitação e cooperação.

(MICHEL PAGE, 2020)

Você está preparado para essas mudanças?

Verificando o aprendizado

Questão 1

Um dos processos fundamentais de uma organização, constituindo a base para quase todas as suas atividades, é a comunicação. Entretanto, se considerarmos a forma complexa como utilizamos os meios verbais, simbólicos e não verbais para transmitir mensagens, nem sempre o emissor e o receptor conseguem chegar a um entendimento.

As dificuldades acontecem principalmente quando as pessoas:

- I. Consideram a comunicação como algo automático.
- II. Usam a empatia.
- III. Praticam a escuta ativa.
- IV. Usam a percepção seletiva.
- V. Selecionam as informações enviadas para que elas sejam vistas de forma mais favorável pelo receptor.

Estão corretos os itens:

A

I, II e III.

B

II, III e IV.

C

III, IV e V.

D

I, IV e V.

E

II, IV e V.



A alternativa D está correta.

A empatia e a escuta ativa representam atitudes adequadas em processos de comunicação (afirmativas II e III). As demais frases (I, IV e V) apresentam situações que dificultam a comunicação.

Questão 2

Ana Maria comunica-se adequadamente em seu ambiente de trabalho. Isso ocorre porque ela:

- I. Sabe se expressar com clareza e subjetividade.
- II. Oferece feedback com propriedade, enaltecendo os fatos.
- III. Sempre reage de forma intempestiva às críticas que recebe.
- IV. Adota postura de escuta e interesse pelo que os outros falam.

Estão corretos os itens:

A

I, II e III.

B

II, III e IV.

C

II e IV.

D

I e IV.

E

I e III.



A alternativa C está correta.

Devemos nos comunicar de forma objetiva, com clareza e consistência. Além disto, precisamos aprender a ouvir as críticas que recebemos sem reagir intempestivamente.

Considerações finais

Este conteúdo listou as funções da comunicação nos espaços de trabalho, descrevendo o processo de comunicação interpessoal neste ambiente e reconhecendo as principais estratégias para uma comunicação mais assertiva nas organizações.

Comunicar-se bem é uma maneira de ser, pensar e articular sua ideia da forma correta, tornando-a comum a quem a ouve. Só teremos sucesso em nossas carreiras e destaque profissional se desenvolvermos nossa comunicação interpessoal.

Podcast

Para encerrar, ouça um resumo sobre os principais tópicos abordados.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Confira o que separamos especialmente para você!

Leia:

Sua linguagem corporal molda quem você é. TEDGlobal.

Cinco maneiras de escutar melhor. TEDGlobal.

Feedback: um guia para melhorar a comunicação e potencializar os resultados. GREAT PLACE TO WORK.

O princípio da pirâmide: a lógica aplicada na escrita, no pensamento e na resolução de problemas, de Barbara Minto.

Assista ao documentário:

Inside Google - o jeito Google de trabalhar. Direção: Ted Remerowisk. National Geographic, 2010.

Referências

ABREU, T. M. B.; BAZONI, M. C. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações.** Revista dito feito. v. 7. n. 11, p. 74-94, jul/dez. 2016.

BATEMAN, T. S.; NELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

DINIZ, D. **Quanto vale um feedback?**. Great place at work. 22 nov. 2016.

FRAZÃO, D. **Friedrich Nietzsche**: biografia de Friedrich Nietzsche. Pernambuco: ebiografia, 2017.

LOUBACK, A. L. **Twitter revela os emojis mais usados no Brasil em 2019**. TechTudo. 10 dez. 2019.

MEIRELES, C. **Frases**. Pensador, 2019.

MICHAEL PAGE. **O impacto dos robôs no emprego**. Michael Page. 13 fev. 2020.

ORTEGA, J. **Indústria 4.0**: entenda o que é a Quarta Revolução Industrial. São Paulo: StartSe, 2019.

PATI, C. **Dez competências de que todo profissional vai precisar até 2020**. Exame. 22 jan. 2016.

QUAL a relação entre oratória e as soft skills do futuro?. Exame. 5 jun. 2019.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

SHERMAN, A.; SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

Significados. **Inteligência artificial**. Consultado na internet em: 18 maio. 2022.

Significados. **Internet das coisas**. Consultado na internet em: 18 maio. 2022.

Significados. **Nanotecnologia**. Consultado na internet em: 18 maio. 2022