



# **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COMUNICAÇÃO**

**BRASÍLIA-DF.**

## **Elaboração**

Eliana Gosendo

Ketty Sanches

## **Produção**

Equipe Técnica de Avaliação, Revisão Linguística e Editoração

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DO CADERNO DE ESTUDOS E PESQUISA .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>UNIDADE II</b>	
<b>COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO .....	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	
COMUNICAÇÃO PARA AS RELAÇÕES.....	14
<b>CAPÍTULO 3</b>	
A COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	32
<b>CAPÍTULO 4</b>	
O PRAZER DE FALAR EM PÚBLICO .....	34
<b>PARA (NÃO) FINALIZAR].....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

# Apresentação

Caro aluno

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com segurança e qualidade. Caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal, adequadas à metodologia da Educação a Distância – EaD.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos, possibilitando-lhe ampliar conceitos específicos da área e atuar de forma competente e conscienciosa, como convém ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científico-tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

Conselho Editorial

# Organização do Caderno de Estudos e Pesquisa

Para facilitar seu estudo, os conteúdos são organizados em unidades, subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Eles serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta para aprofundar seus estudos com leituras e pesquisas complementares.

A seguir, apresentamos uma breve descrição dos ícones utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.



## **Provocação**

Textos que buscam instigar o aluno a refletir sobre determinado assunto antes mesmo de iniciar sua leitura ou após algum trecho pertinente para o autor conteudista.



## **Para refletir**

Questões inseridas no decorrer do estudo a fim de que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou temas que o ajudem em seu raciocínio. É importante que ele verifique seus conhecimentos, suas experiências e seus sentimentos. As reflexões são o ponto de partida para a construção de suas conclusões.



## **Sugestão de estudo complementar**

Sugestões de leituras adicionais, filmes e sites para aprofundamento do estudo, discussões em fóruns ou encontros presenciais quando for o caso.



## **Atenção**

Chamadas para alertar detalhes/tópicos importantes que contribuam para a síntese/conclusão do assunto abordado.

**Saiba mais**

Informações complementares para elucidar a construção das sínteses/conclusões sobre o assunto abordado.

**Sintetizando**

Trecho que busca resumir informações relevantes do conteúdo, facilitando o entendimento pelo aluno sobre trechos mais complexos.

**Para (não) finalizar**

Texto integrador, ao final do módulo, que motiva o aluno a continuar a aprendizagem ou estimula ponderações complementares sobre o módulo estudado.

# Introdução

A comunicação tem um papel importante no mundo de hoje em que as pessoas e as empresas precisam ser eficientes em seus desempenhos e nos resultados que geram. A boa comunicação é essencial para a eficácia de grupos e organizações. Nenhum grupo pode existir sem a comunicação, pois é pela transferência de significados entre seus membros que as ideias e informações são disseminadas e compartilhadas. Entretanto, a comunicação abrange a transferência, mas também a compreensão do significado. Não basta falar, é preciso que o outro compreenda o que foi dito.

A boa comunicação entre o líder e seus liderados possibilita o engajamento dos colaboradores, compatibilizando as necessidades da empresa e o interesse dos colaboradores. Os desafios, no entanto, não são pequenos: é preciso desenvolver essa competência nos gestores, integrar essa perspectiva na rotina da comunicação interna e criar mecanismos de avaliação e implementação.

Estudos têm demonstrado que a comunicação deficiente é, provavelmente, a causa mais percebida como geradora de conflitos interpessoais. Os diversos problemas de comunicação que existem no ambiente de trabalho podem ser resolvidos se o emissor se responsabilizar pela comunicação. Se eu me responsabilizo pela comunicação, eu irei escolher a melhor forma de transmitir a informação ou orientação e verificar se a mensagem foi compreendida pelo receptor.

Quando você, enquanto gestor, faz algo, tudo que você diz cria um impacto muito grande na vida das pessoas. Às vezes, você discorre sobre um tema corriqueiro, mas que toma uma dimensão muito grande se não compreendido de forma adequada por seus colaboradores. Muitas vezes os problemas acontecem por descuido. O gestor fala alguma coisa sem a intenção de magoar e isso pode chegar a um nível que não foi desejado. Então, o cuidado com aquilo que o gestor fala é essencial. Sua fala pode ser considerada assédio moral, tão comum nos dias de hoje, porque ao fazer um comentário, mesmo sem “segundas intenções” pode ser levado a um litígio, a uma ação judicial.

Não apenas a comunicação entre líderes e liderados precisa ser cuidada, mas também entre os pares, criando um ambiente acolhedor, de confiança e colaborativo. No mundo de hoje em que tudo muda a todo o momento, a comunicação eficaz, colaborativa e não violenta nas relações são os alicerces de enfrentamento dessas situações.

## Objetivos

- » Compreender a importância da comunicação na vida das pessoas e das organizações.
- » Descrever o processo de comunicação.
- » Explicar os tipos de comunicação.
- » Identificar os elementos que fazem parte da comunicação eficaz.
- » Apresentar elementos para um *feedback* assertivo.
- » Descrever os aspectos de uma boa apresentação.



### CAPÍTULO 1

#### O processo da comunicação

A comunicação é fundamental em todas as circunstâncias da nossa vida, utilizada para expressar nossos sentimentos, objetivos, necessidades, emoções etc. Na relação entre os líderes e seus liderados não é diferente. Se você dedicar algum tempo para conversar com um líder ou um colaborador, perceberá que os problemas apresentados frequentemente referem-se à comunicação, seja numa empresa pública ou privada. É por meio da comunicação que o líder estreita sua relação com a equipe: desenvolvendo planos para atingir os propósitos e as metas da organização e dos colaboradores; acompanhando a realização das tarefas e fornecendo *feedback*; criando um ambiente que permite a experimentação, a criatividade e a participação de todos; influenciando na motivação dos membros da equipe, dentre outros benefícios.

Entretanto, a comunicação só resultará este e outros benefícios, se for eficaz. Mas, o que é uma comunicação eficaz?



A comunicação é eficaz quando transmite uma informação!

Certo ou errado?

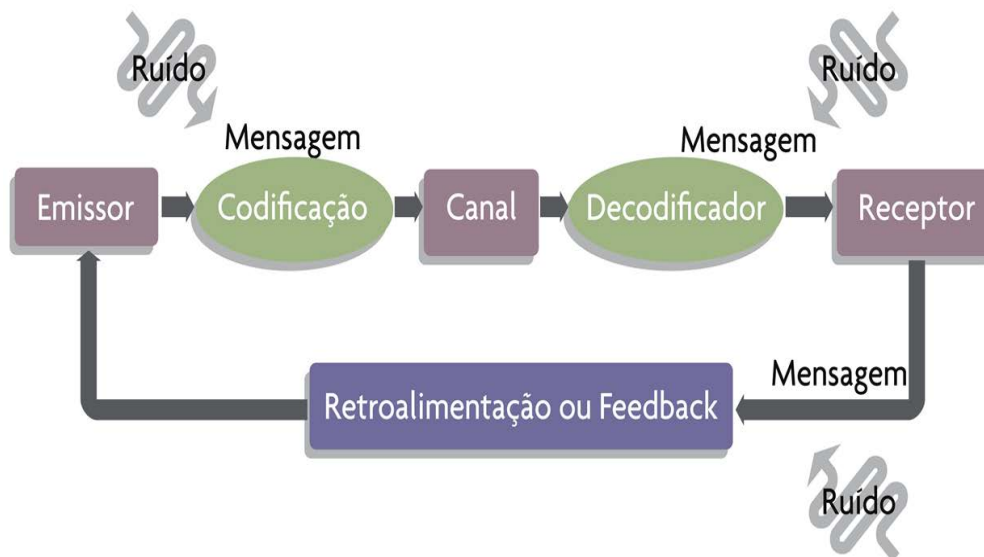
A afirmativa está errada! Isso mesmo! Comunicar-se bem não é apenas transmitir com êxito a informação, e sim saber se ela foi compreendida pelo receptor.

#### Os sete elementos da comunicação

Lembre-se, comunicar não é falar. Comunicar é a capacidade de se fazer entender pelo outro. Para melhor compreensão, vamos começar pelos sete elementos básicos da comunicação:

1. Emissor
2. Codificação
3. Mensagem
4. Canal
5. Decodificação
6. Receptor
7. *Feedback*

Figura 1. Os sete elementos da comunicação.



Fonte: da própria autora

1. **Emissor** é quem inicia o processo de comunicação, transmitindo uma informação, demanda ou necessidade. Sua responsabilidade é escolher o tipo de mensagem e o canal mais eficiente.
2. A **Codificação** é a transformação da informação em uma série de símbolos e representações, que possam ser entendidas pelo receptor.
3. **Receptor** é o indivíduo que recebe por meio dos seus sentidos, a mensagem do emissor.
4. A **Decodificação** é a interpretação e tradução de uma mensagem para que a informação faça sentido. Um dos principais requisitos que o receptor deve ter é a capacidade de escutar.

5. **Mensagem** é a informação codificada que o emissor envia ao receptor.
6. **Canal** é a via de comunicação entre o emissor e o receptor.
7. **Retroalimentação ou Feedback** é a resposta do receptor à mensagem do emissor. A resposta do receptor permite verificar se a mensagem foi recebida e compreendida.

Veja um exemplo simples de todo este processo: Carlos, supervisor de vendas, deseja fazer uma reunião com Maria na segunda-feira. Carlos é a fonte de comunicação, ou seja, o **emissor**. Ele precisa formular uma **mensagem**, convocando Maria para a reunião. Carlos **codifica** sua mensagem enviando um *e-mail* para Maria. Maria é a **receptora** da mensagem transmitida por Carlos, por meio da intranet, que é o **canal**. Os sentidos de Maria **decodificam** a mensagem. Ela responde enviando uma nova mensagem “Prezado supervisor, acuso recebimento e confirmo minha participação”, que é o **feedback** que confirma que a mensagem foi recebida e compreendida.

Comunicar é algo tão automático na nossa vida, que você deve estar surpreso com todos estes detalhes no processo de comunicação. É exatamente pela complexidade deste processo e do pouco cuidado com todos estes detalhes que temos tantos problemas de comunicação, seja nas relações pessoais ou de trabalho.

## As barreiras da comunicação

As barreiras da comunicação são as condições ou fatores que interferem na transmissão eficaz de uma mensagem. Existem as barreiras na comunicação interpessoal e na comunicação organizacional. Já vimos que a interpretação que a outra pessoa dá à mensagem transmitida é uma das barreiras e, por isso, precisamos ter consciência de que cabe ao emissor a responsabilidade na transmissão correta da mensagem. Como salienta Abrashoff (2005), “quanto mais a comunicação for clara, precisa, concisa, maior será o entendimento de outros sobre o trabalho”.

De acordo com Robbins (2009), as barreiras mais importantes para a comunicação eficaz são as seguintes:

### Filtragem

É a manipulação que a pessoa faz para comunicar aquilo que ela acredita que a outra pessoa deseja ouvir. Este tipo de barreira é mais comum em organizações com muitos níveis hierárquicos, gerando distorções da comunicação ascendente. Muitas vezes também acontece de gestor esconder a informação, com receio de perder o poder

e o próprio cargo. Outras vezes as pessoas agem de forma dissimulada, para não declararem a falta de cooperação, por exemplo: “Puxa, tanta correria que me esqueci de te avisar da reunião com a diretoria”.

### **Percepção seletiva**

Refere-se à situação em que o receptor vê e escuta seletivamente, de acordo com suas necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Nos processos de avaliação de desempenho, por exemplo, é comum a análise enviesada de uma dada situação, em função das crenças do avaliador.

### **Sobrecarga de informação**

Nos dias atuais, a avalanche de informações diárias que recebemos, muitas vezes ultrapassa a nossa capacidade de processamento. É o caso dos *e-mails*, chamadas telefônicas, relatórios, reuniões e a nossa necessidade de nos manter atualizados. Como temos uma capacidade finita de processar informações, tendemos a selecionar, ignorar ou esquecer boa parte delas. O resultado é a perda de informações e uma comunicação menos eficaz, bem como o sentimento de desconsideração que tem a pessoa que não recebeu resposta da mensagem enviada.

### **Estilo de comunicação de homens e mulheres**

Na relação entre homens e mulheres é interessante observar o foco de cada um no processo de comunicação. Certamente você, cara aluna, já vivenciou a situação em que procurou um amigo (ou o companheiro) para falar de um problema e ele nem deixou você completar o relato e já começou a dar sua opinião e soluções. As pesquisas indicam que os homens utilizam a comunicação para reafirmar seu *status* e as mulheres para criar conexão e intimidade. Por isso, os homens costumam se queixar de que as mulheres falam demais e as mulheres de que os homens não ouvem o que elas dizem.

### **Emoções**

Quantas vezes nos arrependemos de termos falado algo em um momento de total descontrole emocional? Acontece que o nosso estado de espírito influencia a nossa interpretação da mensagem. As pessoas quando estão passando por momentos de depressão ou mesmo de euforia, não conseguem ter uma comunicação eficaz, pois a racionalização e objetividade são substituídas pelas emoções. A tendência a reagir a qualquer enunciado com um significado emocional, avaliando-o a partir do nosso ponto de vista, é a maior barreira para a comunicação interpessoal.

## Linguagem

Segundo os estudiosos do tema, a **idade**, a **educação** e a **história cultural** são as três variáveis que mais influenciam a linguagem usada por uma pessoa e a forma como ela interpreta as palavras. Algumas empresas estão presentes em várias localidades e até em países diferentes e seus colaboradores, não raras vezes, utilizam termos específicos do local em que se encontram. Foram encontradas diferenças de significado para as palavras: incentivos e cotas, dependendo dos níveis hierárquicos. Os níveis mais altos da organização utilizam constantemente estes termos, apesar das gerências de níveis inferiores entenderem que estas palavras impliquem em manipulação.

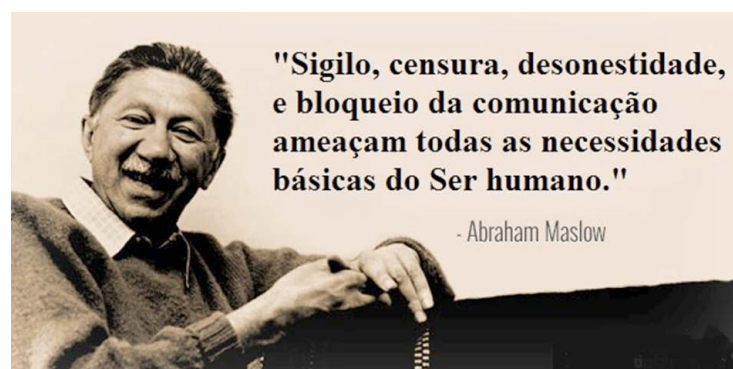
Além destas barreiras, poderíamos citar tantas outras, como a cultura e o clima da organização, as barreiras hierárquicas e físicas, o preconceito etc.



"Pesquisa da *Harvard Business School* indica que **70%** de toda mudança organizacional falha em atingir seus objetivos. A grande parte deles por causa de **algum problema na comunicação**."<sup>1</sup> – Jeffrey D. Ford.

Você já parou para pensar sobre quantas situações inadequadas surgem na organização em decorrência das falhas e barreiras na comunicação? É uma perda de energia e tempo enormes. São relatórios mal escritos, *e-mails* desnecessários, falta de cooperação, mensagens incorretas, omissão, falta de apoio da diretoria, entre outros. Tudo isso gera conflitos nas relações de trabalho, clima de animosidades, ressentimentos e distanciamento entre as pessoas, o que impacta no desempenho dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Figura 2.



# CAPÍTULO 2

## Comunicação para as relações

### Qual a importância da comunicação nas relações interpessoais?

A efetiva comunicação nas empresas é um aspecto dos mais importantes para se criar um clima de harmonia e cooperação, que contribui para os resultados organizacionais. Um líder que não consegue se comunicar de forma clara, objetiva e cordial com seus liderados, não conseguirá repassar aos liderados o que eles devem fazer, compartilhar seus conhecimentos ou dar *feedback*. Por outro lado, o colaborador que não consegue se comunicar com sua chefia imediata de forma assertiva, relatar suas atividades e resultados, compartilhar suas ideias e relacionar-se bem com os colegas, não conseguirá desenvolver-se adequadamente no ambiente de trabalho.

Uma das maiores barreiras para a comunicação interpessoal é a nossa “tendência avaliativa”. Reagimos emocionalmente a qualquer enunciado a partir do nosso ponto de vista, sem nos dispor a ouvir para entender. Como romper com esta tendência e melhorar nossas relações?

A primeira coisa que teremos que ter é vontade e determinação para mudar. Para criar uma situação em que as diferentes partes terão o “direito” de expor seus pontos de vista e a vontade de entender cada ponto de vista com empatia. A nossa postura defensiva se desfaz assim que percebemos que a intenção é entender e não julgar. Quando uma pessoa deixa de ser defensiva, faz com que a outra pessoa também seja menos defensiva. Como ela não está sendo julgada, atacada, não precisará se defender e a confiança começa a ser construída.



Você gostaria de fazer uma experiência pessoal? Que tal, na próxima discussão, seja ela com quem for, você eliminar sua “tendência avaliativa” e se colocar aberta para ouvir e considerar a forma de pensar do outro?

**Ouvir...** Como é difícil encontrar uma pessoa que sabe ouvir. Ao ouvir podemos aprender algo novo, enquanto que o ato de falar limita a pessoa ao processamento de ideias já formadas.

Ao ouvir alguém:

- » Fique de frente para a pessoa e olhe para ela.
- » Ouça sem interromper. Deixe a pessoa expor suas ideias até o fim. O seu objetivo ao ouvir é tentar entender exatamente o que a pessoa pretende comunicar.
- » Concentre-se no que a pessoa está falando. Não faça atividades paralelas enquanto a pessoa está falando.
- » Não fique pensando no que vai responder, enquanto a pessoa fala. Isso vai prejudicar sua escuta e você pode dar uma resposta inadequada ao que ela disse.
- » Antes de emitir sua opinião, principalmente quando seu modo de pensar é diferente, certifique-se de que compreendeu, repetindo o que ouviu.
- » Não se contamine e nem se engane pelas aparências. O que a pessoa tem para falar sempre é importante e vale a pena ouvir.
- » Não antecipe o que a pessoa irá falar, mesmo que você tenha certeza do fim. A pessoa sente-se desrespeitada, desvalorizada.
- » Não deixe que seus preconceitos deturpem o seu entendimento.
- » Não se deixe levar pelas emoções, ouvindo apenas o que lhe agrada ou adaptando o que ouve às próprias conveniências.
- » Distinga fatos de opiniões e impressões, quando estiver ouvindo.
- » Seja empático, tente se colocar na situação do outro.

## **Tipos de comunicação**

### **Comunicação verbal**

É o tipo de comunicação em que a mensagem é transmitida por meio da fala ou da escrita. Constitui a forma mais usada para nos comunicar e relacionar. A comunicação verbal abrange a escrita e a oralidade, que ocorrem na forma ativa e passiva. A forma ativa é quando você é o emissor da mensagem, falando ou escrevendo. Na forma passiva você é o receptor, seja ouvindo a fala de alguém ou lendo uma mensagem. A comunicação oral tem algumas vantagens, como a rapidez na transmissão da



mensagem e o *feedback* que o emissor recebe do receptor. Mas, nas organizações essa forma tem uma desvantagem bem importante, que é a distorção da mensagem. Quando é preciso transmitir uma informação para muitas pessoas, corre-se o risco de o conteúdo da mensagem ser modificado, pois cada um terá sua percepção, sua maneira própria de interpretar. E isso é muito sério, pois na organização muitas decisões são tomadas com base em informações.

Figura 3.



Fonte: <<http://asn.blog.br/2017/04/27/plantas-que-brincam-de-telefone-sem-fio/>>. (Moa)

Você já brincou de “telefone sem fio”?

É uma brincadeira feita em grupo, em que é passada para a primeira pessoa da fila uma mensagem. Esta pessoa cochicha no ouvido do amigo da frente a mensagem que ouviu. Esse faz o mesmo com o seguinte, e assim por diante. Ao final, a última pessoa diz, em voz alta, o que entendeu. Depois disso, todos caem na gargalhada, pois o que a última pessoa diz é muito diferente daquilo que a primeira pessoa repassou.

O que é mais importante, a fala ou a escrita? Na verdade, as duas são importantes, porque fazem parte de uma linguagem. Uma diferença interessante entre as duas é que a fala é um processo. Na fala temos inúmeras possibilidades de desdizer, de desmentir, de falar de outra forma. Já a escrita não, ela é um produto acabado quando chega ao receptor. A fala pode ser “apagada”. A escrita passa a ser documental, é a fala tangível.

A fala e a escrita adquirem diferentes níveis. Quando conversamos com nossos familiares e amigos, a nossa fala é “relaxada”, diferente de quando estamos com nosso chefe. Com o chefe teremos uma fala mais elaborada e mais tensa. Esses momentos são difíceis para muitos de nós, pois sabemos que estamos sendo avaliados. Por isso, muitos profissionais recorrem a cursos de oratória para que aprendam técnicas que os deixem mais seguros em suas exposições. Falaremos um pouco mais sobre apresentações no capítulo 4.



Um aspecto importante é saber quando usar uma fala ou escrita mais formal ou menos formal. Mesmo que tenhamos muita intimidade com um colega de trabalho, quando temos que enviar para ele um *e-mail*, por exemplo, devemos usar uma linguagem escrita mais formal: “Prezado Senhor Fulano de Tal”. Além disso, tanto na fala quanto na escrita é preciso conhecer o jargão da profissão em que trabalhamos, ou seja, conhecer os termos utilizados por este grupo específico, para que possamos nos comunicar de forma mais adequada e eficaz.

Lembre-se! Na vida exercemos vários papéis e, dentre eles, o papel profissional. E para exercer este papel, usamos uma roupa para este personagem, uma determinada fala, gestos e termos específicos, adequados a esse papel.

Quando escolhemos utilizar a comunicação escrita? Normalmente, quando precisamos deixar a mensagem documentada. Essa é sua grande vantagem. As comunicações escritas podem ficar armazenadas por muito tempo e isso permite que possam ser revisitadas, principalmente quando complexas ou muito longas. Outra vantagem da comunicação escrita é que somos, normalmente, mais cuidadosos quando estamos escrevendo. Procuramos utilizar as palavras e os termos mais adequados, claros e objetivos.

Contudo, é exatamente este esmero na elaboração do texto escrito que se encontra a maior desvantagem da comunicação escrita. Elas consomem mais tempo. O que você levaria uma hora para escrever, levará um tempo muito menor para ser transmitido oralmente, e junto com outras informações. Outra desvantagem é a falta de *feedback* imediato, como ocorre com a comunicação oral. Você envia uma mensagem, por exemplo, um *e-mail*, mas não sabe se a pessoa compreendeu o que você quis dizer e nem mesmo se ela leu a sua mensagem.

### Comunicação não verbal

A comunicação não verbal é o tipo de comunicação que ocorre por meio de códigos, gestos, sinais, expressões faciais e corporais e de imagens. A linguagem do corpo é, sem dúvida, uma parte importante da comunicação, complementando a linguagem falada.



Pesquisa realizada pelo psicólogo americano e professor emérito da Universidade da Califórnia – UCLA, Albert Mehrabian, constatou que as formas de comunicação **não verbais**, feitas por meio de: gestos, postura corporal e contato visual, são 55% mais impactantes do que outras formas de comunicação, por ser uma forma universal de relacionamento entre as pessoas.

O que significa cada um destes gestos?

Figura 4.



Fonte: adaptado do Shutterstock.

1. Preocupação
2. Raiva
3. Alegria
4. Surpresa
5. Susto
6. Chateado

Mesmo que você não concorde com o significado desses e outros gestos, a linguagem do corpo, quando somada à comunicação verbal, frequentemente a complica. Não existe um significado único e universal para os movimentos do corpo, mas, certamente, eles completam e enriquecem a linguagem oral.

As expressões faciais e a entonação da voz, por exemplo, podem demonstrar diversos comportamentos e emoções, tais como arrogância, agressividade, timidez, medo, vergonha etc.

A distância que uma pessoa se coloca da outra também traduz significados diferentes dependendo da norma cultural. A proximidade de uma pessoa pode ser

interpretada como ameaça, agressividade ou interesse sexual. Caso uma pessoa se coloque muito distante de outra, pode significar desinteresse ou descontentamento com o que está sendo dito.

Muitas vezes o corpo mostra sinais que indicam o que você está pensando ou sentindo sem que você perceba. Isso é um perigo, não é mesmo? Embora seu chefe tenha marcado um horário para conversar com você, se ele começa a olhar no relógio de pulso frequentemente, é hora de você encerrar a conversa.



Livro: O corpo fala, a linguagem silenciosa da comunicação não verbal

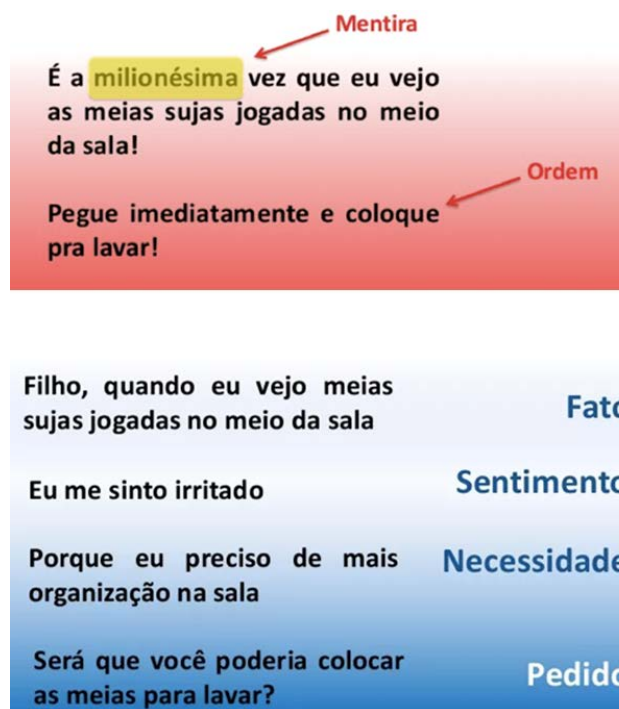
Autores: Pierre Veil e Roland Tompakow

Sinopse: O livro ao tratar da comunicação não verbal do corpo humano, analisa os princípios subterrâneos que regem e conduzem o corpo: expressões, gestos e atos corporais que expressam sentimentos, concepções, ou posicionamentos internos.

### Comunicação não violenta

Observe a diferença destas situações:

Figura 5.



Percebam a diferença entre essas duas mensagens e, com certeza, as consequências que geram. Se, quando nos comunicarmos com o outro, pudermos apenas expressar

nossas necessidades e não entrarmos na análise de quem está certo e quem está errado, poderemos resolver tudo. É assim que a **Comunicação Não Violenta** nos ensina como devemos nos comunicar com o outro.

A Comunicação Não Violenta foi criada por um doutor em psicologia, Marshall Rosenberg, que, por ter vivido em um ambiente muito violento, se perguntou:

- » o que pode estimular a violência em certos indivíduos?
- » o que faz com que outros indivíduos se mantivessem em estado compassivo, mesmo em situações difíceis e desafiadoras?

Para responder a essas perguntas, Rosenberg passou anos estudando e pesquisando este processo, que chamou de Comunicação Não Violenta (CNV). As técnicas desse tipo de comunicação foram ensinadas por Marshall Rosenberg em instituições de ensino na década de 60, quando as questões de segregação racial estavam sendo discutidas e minimizadas em universidades e escolas dos Estados Unidos.

Existem no Brasil muitos projetos de Comunicação Não Violenta. Vários projetos realizados por pessoas que tomaram conhecimento e aprenderam a praticar e aplicar em suas famílias, no trabalho, na vida em geral, além de projetos coletivos desenvolvidos em órgãos públicos, escolas e empresas.

Figura 6.



Fonte: <<http://www.defensoria.df.gov.br/29491/>>.

Marshall Rosenberg afirma que se pudermos apenas expressar nossas necessidades e não julgarmos quem está certo e quem está errado, poderemos manter uma comunicação que proporcione a resolução de todas as nossas contendas. Contudo, não apenas é preciso que um lado diga claramente o que

está vivo dentro dele, quais as necessidades que não estão sendo atendidas, mas também que o outro lado se conecte consigo mesmo. Isso não é fácil, mesmo em se tratando de uma simples mensagem, pois a mente das pessoas foi programada para diagnosticar as patologias no outro.

Nos cursos de Comunicação Não Violenta é ensinado às pessoas a ouvirem as necessidades de duas partes de si mesmas: uma parte que é aquela que avalia o que fazemos e a outra é a parte que escolhe fazer o que faz. Pra cada atitude que tomamos, é preciso avaliar se atendemos ou não as nossas necessidades. E como fazer essa avaliação? Se avalio atacando a mim mesmo, digo que fiz algo muito estúpido. E, não raras vezes, ainda peço a confirmação dos outros!

Figura 7.



Fonte: Cyanide & Happiness #1758 <<https://indiferentemg.wordpress.com/category/tirinhas/>>.

Em vez disso, a Comunicação Não Violenta sugere que as pessoas avaliem suas ações pensando se atendem ou não as suas necessidades. Quando as pessoas tomam uma nova postura, percebem que podem aprender mais, sem perder a autoestima. Aprendem com os próprios erros, tomando consciência de qual necessidade não foi atendida por aquela ação.

Em seu livro, Marshall Rosenberg (2006) afirma que as pessoas se tornam deprimidas pela forma como foram ensinadas a pensar e ficam engessadas nesse pensamento. A Comunicação Não Violenta procura ajudar essas pessoas a se tornarem conscientes de que o que estão contando a si mesmas é o que as está deprimindo tanto. O julgamento que fazem de si mesmas vem das suas necessidades que não foram atendidas. Infelizmente, não fomos ensinados a nos conectar com as necessidades. Quando determinada necessidade não está sendo atendida, você volta

a si mesmo e começa a se culpar, a envergonhar-se e a atacar-se. A Comunicação Não Violenta ensina as pessoas a como transformar os pensamentos sobre elas mesmas em uma linguagem de vida.

Precisamos esclarecer que a Comunicação Não Violenta não é falar mansinho, baixar a cabeça e evitar conflitos. É exatamente o contrário! Precisamos identificar nossas necessidades, reconhecer o que faz sentido para nós e lutar para que haja a satisfação dessas necessidades.

Existem três diferentes áreas que nos afetam simultaneamente e que se relacionam com o processo de apoiar o crescimento dos outros.

A primeira, e mais fácil de entender, é a **interpessoal** que se refere à minha relação com o outro. Quando eu me comunico não violentamente com você, nós percebemos imediatamente e “saboreamos” uma diferente maneira de se relacionar, de responder às dificuldades que podem surgir. É onde o diálogo se mostra.

A segunda área, a **intrapessoal**, é a mais desafiante. É a maneira como a pessoa se comunica consigo mesma. É aqui que entram nossas expectativas, e também, a maneira como nosso corpo, nossos pensamentos e nossos sentimentos se articulam. Quando, por exemplo, sua filha faz algo que é difícil enxergar como expressão da vida dela, do crescimento dela, você diz a si mesmo “nossa, como ela foi capaz de fazer uma coisa dessa?!” A maneira como você fala com você mesmo influencia profundamente a maneira como você vai se comunicar com ela. Se você consegue perceber de outra maneira, acessar sua humanidade, vai agir de uma maneira completamente diferente e será exemplo para sua filha. De alguma forma, ela absorverá o cuidado empático que devemos ter conosco.

A terceira área é a **sistêmica**, correspondendo aos sistemas coletivos de acordos implícitos que utilizamos para arquitetar as relações humanas. Salas de aula, tribunais, famílias, ônibus, hospitais, todos esses espaços são regulados por sistemas de educação, justiça, família, coletividade, saúde etc. Esses espaços são criados para atender necessidades das duas partes, nossas e do outro.



Livro: Comunicação não violenta, técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais.

Autor: Marshall B. Rosenberg

Sinopse: O livro é um manual prático e didático voltado para aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a violência no mundo. O autor ensina o leitor a se libertar dos condicionamentos e dos efeitos de experiências passadas. O método é aplicável a centenas de situações que exigem clareza na comunicação.



## Comunicação e *feedback*

O *feedback* é mais uma palavra estrangeira que se tornou comum no mundo corporativo. *Feedback* no ambiente de trabalho significa retorno sobre o resultado de um processo ou atividade.

O *feedback* é uma das melhores ferramentas gerenciais para a evolução e aperfeiçoamento pessoal. Essa ferramenta é utilizada para avaliar o desempenho de uma pessoa ou de um grupo de pessoas na realização de um trabalho, apontando pontos positivos e negativos, com foco na melhoria do desempenho e dos resultados.

O *feedback* não é uma opinião ou a expressão de um sentimento ou emoção, mas sim a retroalimentação de um desempenho, a partir de parâmetros previamente definidos de forma clara, objetiva e mensuráveis.

O objetivo fundamental do *feedback* é ajudar as pessoas a melhorarem o desempenho e a performance, por meio do fornecimento de informações, críticas e orientações, permitindo que suas ações sejam revistas e reposicionadas em um maior nível de eficiência, eficácia e efetividade. Essa prática é um instrumento imprescindível para o desenvolvimento pessoal – afinal, permite que os indivíduos aprendam com seus erros e acertos por meio da percepção e avaliação de outras pessoas.



Apesar de encontrarmos no dicionário como sinônimos, as palavras *desempenho* e *performance* são entendidas de forma diferente no mundo corporativo. O desempenho é a comprovação entre o resultado planejado e aquele realizado. É o que serve de subsídio para o *feedback* no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores. A performance é dinâmica. Diz respeito ao momento em que o colaborador busca aprimorar o resultado futuro. Para tanto, ele deve saber onde se encontra, o que quer e como vai conseguir.

Para que o *feedback* surta os efeitos desejados, é preciso que haja uma boa comunicação. No *feedback* o mais importante não é o que se diz, mas como é dito e o efeito que causa. O mais importante no processo não é o que o gestor fala, mas o que o colaborador assimila e o que será colocado em prática. Assim, a base do *feedback* é a comunicação.

O *feedback* é uma via de mão dupla, pois de um lado orienta o colaborador com o objetivo de contribuir para seu melhor desempenho profissional, e de outro permite que o gestor avalie as atividades realizadas e corrija o caminho, se for o caso, a fim de que o colaborador possa crescer pessoal e profissionalmente.

Muitos gestores entendem que dar *feedback* é simplesmente fornecer informações sem nenhum critério e apontar o que o colaborador fez de certo ou errado. É muito mais do que isso! *Feedback* é troca, é via de mão dupla, que pressupõe a interação entre as pessoas com o objetivo de melhoria, de alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

O uso adequado desta ferramenta gerencial produz mudanças em todos os níveis da escala organizacional, mas para que isso aconteça é importante saber ouvir.

Figura 8.



Fonte: <<http://www.jeanemacieira.com/consultoria-ou-ventilador/>>.

Você é um bom ouvinte?

Vamos fazer um exercício para que você possa identificar o seu estilo de escutar e responder?

### Questionário sobre estilos de escutar e responder

Adaptado de Ruy Mattos

Neste exercício é apresentada uma série de afirmativas. Cada afirmativa é aquilo que uma pessoa expressa sobre um aspecto que ele/ela enfrenta. Pouca ou nenhuma informação lhe é dada sobre a natureza da pessoa que lhe fala. Em seguida, a cada afirmativa há uma série de cinco possíveis respostas.

Tarefa I – Leia as seis afirmativas do questionário e marque a resposta que melhor represente aquilo que você diria ao interlocutor, se você estivesse tentando formar com ele um relacionamento estreito e ajudá-lo a solucionar seus problemas.



AFIRMATIVA I	RESPOSTAS
<p>"Eu quero vencer na vida de qualquer maneira. Não tenho medo de trabalho. Se for preciso passar por cima daqueles que estão me impedindo de atingir minha meta, tenha certeza que eu não vou me importar. A vida está difícil para todos e eu não posso dar bobeira, não vou deixar as oportunidades passarem."</p>	<p>a) Você se vê como uma pessoa muito ambiciosa, não é?</p> <p>b) Você acha que tem de ficar por cima, não importa o que isso poderá causar aos outros.</p> <p>c) O que você supõe que está por detrás deste seu firme propósito de ir para frente?</p> <p>d) Você estaria interessado em passar por alguns testes para determinar em que área você esperaria ser mais bem sucedido? Poderia ser de muita ajuda para você, embora seja possível que com sua força você possa ser bem-sucedido em várias áreas.</p> <p>e) A ambição forte pode ser uma qualidade em qualquer pessoa. Mas, você tem certeza do que quer dizer quando afirma que não se importa em passar por cima dos que se colocarem no seu caminho? Isso não poderia causar-lhe mais males do que benefícios?</p>

AFIRMATIVA II	RESPOSTAS
<p>"Nasci nesta cidade e moro no mesmo bairro a vida toda, mas não conheço meus vizinhos. No meu trabalho não tenho amizade com ninguém, mesmo eu tentando ser simpática com todos. Acho isso muito chato, mas procuro não me importar tanto. As pessoas não são confiáveis, é cada um por si. Não quero ter amigos. Acho até melhor!"</p>	<p>a) Escute, eis o que podemos fazer. Você poderia entrar neste clube do qual sou sócio. O nosso grupo é pequeno e queremos aumentá-lo. Nós costumamos nadar no clube e coisas assim, e se você tem medo de fazer amizades, pelo menos pode ser divertir.</p> <p>b) Quando você encontra alguém pela primeira vez, como você age? O que você diz?</p> <p>c) Isso vem acontecendo há tanto tempo que quase já convenceu você, né?</p> <p>d) Talvez você não queira ter amigos apenas para esconder algo mais.</p> <p>e) É difícil viver sem amigos. Eu faria alguma coisa a respeito. Há várias maneiras de aprender como fazer amigos e, quanto mais cedo você começar, melhor.</p>

AFIRMATIVA III	RESPOSTAS
<p>"Eu não quero saber de empregos espetaculares. Apenas um bom e sólido emprego, que tenha futuro. Eu vou aceitar este emprego e discutir meu plano com o chefe muito francamente e honestamente. Então, eu e minha mulher vamos sentir o que é permanecer num lugar, comprar uma casa e pensar sobre o futuro nesta cidade. As nossas crianças também precisam parar. Elas não têm tido esta sorte, mas, de agora em diante, ficaremos com os nossos pés plantados no chão."</p>	<p>a) Você tem toda razão. Às vezes o caminho mais longo nos leva em casa mais depressa; acho que você agora, sem dúvida, está com os pés no chão. O tipo de raciocínio que você usou é certamente o mais construtivo.</p> <p>b) Isso me prece certo. E se você sentir qualquer dificuldade em descobrir como apresentará o seu problema a seu chefe, ou se precisar de qualquer ajuda para planejar como tornar-se mais promovível, lembre-se de que estarei sempre ao seu lado para ajudá-lo.</p> <p>c) Estou imaginando se você investigou a política promocional da empresa para ver se o caminho que escolheu é o que mais provavelmente o conduzirá a uma promoção.</p> <p>d) Naturalmente! As coisas espetaculares podem ser atraentes, mas, os caminhos mais maduros é que valem à pena.</p> <p>e) Pode não ser espetacular, mas, percebo que a solidez desta nova perspectiva é que realmente atrai você.</p>

AFIRMATIVA IV	RESPOSTAS
<p>"Terminei a faculdade no mês passado e pensei: e agora? Procurei um emprego e entrei numa fria. Não tinha a menor ideia sobre o que fazer. Pensei em fazer pós-graduação, ou talvez fosse mais feliz se me juntasse a uma comuna e então procurei por emprego e nada apareceu que desse a impressão de uma escolha correta. Tudo parecia ruim e eu me senti... bem, de que adianta? Estou ficando maluca? Estarei sempre tão confusa dentro de mim que não serei capaz de me mover em qualquer direção?"</p>	<p>a) Você imagina o que está ocorrendo?</p> <p>b) Tente explicar porque você quer e não quer certas coisas. Talvez haja aí um indício que poderá ajudá-la.</p> <p>c) Isso é uma situação que muitos de nós enfrentamos. Passará com o tempo. Por que não pegar qualquer coisa até que tudo se esclareça em sua mente?</p> <p>d) Você não precisa ficar assim confusa, ou poderá não estar confusa agora. Você está confusa, sim, mas se pensar com determinação, você vencerá seu estado atual e tocará para frente se problemas.</p> <p>e) Você está confusa e embaraçada por isso. Pode acontecer, acredito, quando de repente temos de tomar decisões após despender longo tempo na faculdade, onde até as decisões sem importância eram tomadas por alguém em nosso lugar.</p>

AFIRMATIVA V	RESPOSTAS
“Cheguei à conclusão de que não estou feliz no meu atual emprego e devo procurar outro. Tenho aguentado porque estudei muito na faculdade para assumir este emprego, mas, agora, seria muito mais feliz neste outro campo de atividade. Mesmo que isso signifique começar de baixo e lutar para subir.”	<p>a) Você acha que ficaria mais feliz se pudesse escapar do trabalho atual e começasse num campo que lhe seria mais adequado, não é?</p> <p>b) Se este é o campo que você ficará até o fim, ninguém pode dizer, mas parece-me bastante válido você contar mais com você mesmo.</p> <p>c) Você pensou na possibilidade de adotar uma combinação? É uma pena dispensar tudo aquilo que você acumulou até agora.</p> <p>d) Você decidiu que seria melhor para você mudar.</p> <p>e) Quanto estudo você já se dedicou a este novo campo?</p>

AFIRMATIVA VI	RESPOSTAS
“Este é o cara novo que veio para o nosso departamento. É influente – tem todas as respostas. Pensa que tem o rei na barriga. Mas, ele não conhece aqui o João Valente! Vou lhe passar a perna.”	<p>a) Você acha que deve estar na frente. Que é realmente importante você ser o melhor.</p> <p>b) É uma boa coisa tentar progredir, mas começando com essa atitude, você estará agindo de maneira totalmente errada.</p> <p>c) Isso provavelmente exigirá um bocado de estudo e trabalho duro. Você terá de agir com cuidado.</p> <p>d) Ele realmente faz você desejar derrotá-lo?</p> <p>e) Calma. Por que é tão importante para você querer passar-lhe a perna?</p>

Tarefa II – A seguir você tem um quadro com a classificação das respostas segundo os cinco estilos: Avaliativa – Av, Interpretativa – Ip, Apoiativa – Ap, Inquisitiva – Iq, Perceptiva – Pe.

Chave de Classificação das Respostas

RESPOSTAS					
AFIRMATIVA	a	b	c	d	e
I	Pe	Ip	Iq	Ap	Av
II	Ap	Iq	Pe	Ip	Av
III	Av	Ap	Iq	Ip	Pe
IV	Pe	Iq	Av	Ap	Ip
V	Ip	Ap	Av	Pe	Iq
VI	Ip	Av	Ap	Pe	Iq

Tarefa III – Para identificar o seu estilo de escutar e responder confronte os resultados da Tarefa I com o quadro da Tarefa II. A seguir, anote os resultados no quadro abaixo. O item de maior frequência corresponderá ao seu estilo predominante.

ESTILO	FREQUÊNCIA
Av → Avaliativa	
Ip → Interpretativa	
Ap → Apoiativa	
Iq → Inquisitiva	
Pe → Perceptiva	
TOTAL	

## **Categorias de estilos de escutar e de responder**

Pesquisas conduzidas há vários anos pelo notável psicólogo Carl Rogers revelaram que a maioria das comunicações face-a-face entre indivíduos pode ser agrupada em cinco categorias:

1. Avaliativa;
2. Interpretativa;
3. Apoiativa;
4. Inquisitiva;
5. Perceptiva.

Rogers também descobriu que estas categorias abrangem 80% de todas as comunicações entre indivíduos e que os outros 20% são acidentais e sem consequência. Suas pesquisas extensivas sobre as pessoas numa variedade de situações revelam que a frequência de suas respostas ocorria na ordem acima, sendo as avaliativas mais usadas e as perceptivas, menos. Talvez, ainda mais significativo foi o fato de ele ter descoberto que se uma pessoa usava uma categoria de respostas uns 40% do tempo, os outros passavam a vê-la sempre respondendo daquela maneira.

### **Significância das categorias de resposta**

Há três importantes aprendizados que podem ser extraídos das pesquisas de Rogers:

1. uso em excesso de um tipo de resposta pode tornar-nos estereotipados, de tal modo que as pessoas não perceberão quando usarmos outros tipos;
2. uso em excesso ou subutilização de qualquer das categorias indica que estamos deixando de reconhecer que tipo de resposta seria apropriado numa situação dada;
3. uso em excesso da resposta avaliativa indica uma atitude de julgamento que, provavelmente, provocará defensivismo no recebedor, enquanto o uso apropriado da resposta perceptiva seria um método eficaz de melhorar a comunicação.

## Quando um determinado estilo é apropriado?

### 1. A Resposta Perceptiva

A resposta perceptiva envolve a noção de que o ouvinte está interessado no emissário como pessoa, está tentando chegar à assimilação daquilo que o emissário está dizendo e está encorajando-o a detalhar e explorar mais o problema. Os relacionamentos são usualmente melhor iniciados pelo uso da resposta perceptiva, até o estabelecimento de um nível de confiança. Mesmo que o receptor não compreenda e comunique uma percepção falha das ideias e sentimentos do emissário, a resposta perceptiva pode ainda ser eficaz. O emissário fica em geral encorajado a clarificar a percepção incorreta do receptor, aumentando assim a exatidão e clareza da comunicação entre os dois indivíduos.

### 2. A Resposta Avaliativa

A tendência natural de julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar as mensagens do emissário constitui uma barreira à percepção mútua. Portanto, deve-se evitar a resposta avaliativa nos primeiros estágios do relacionamento ou numa discussão dos problemas do emissário. O defensivismo e a sensação de estar sendo ameaçado podem ser evitados minimizando o uso da resposta avaliativa, particularmente, em situações nas quais os sentimentos e as emoções estão profundamente envolvidos. As respostas avaliativas, no entanto, podem ser eficazes quando se é convocado a fazer um julgamento de valor, ou quando se percebe que é importante revelar os próprios sentimentos e atitudes.

### 3. A Resposta Inquisitiva

A resposta inquisitiva é apropriada quando outra pessoa tenta discutir uma questão com você e que você não entende. As respostas inquisitivas podem ajudar a definir problemas com clareza e a prevenir julgamentos e comentários prematuros. Podem ser úteis se você achar que a pessoa não percebe claramente as implicações de suas afirmativas.

### 4. A Resposta Apoiativa

A resposta apoiativa é útil quando a pessoa precisa sentir que é aceita ou necessita de apoio suficiente para manifestar comportamento voltado para a solução de problemas. As respostas apoiativas podem também ser úteis no estabelecimento de um nível de confiança no relacionamento.

## 5.A Resposta Interpretativa

A resposta interpretativa requer considerável habilidade e um alto nível de confiança no relacionamento, para serem eficazes ao máximo. No entanto, podem ser úteis quando a confrontação é necessária para ajudar a outra pessoa a perceber o impacto de seu comportamento. Se executada com habilidade, integridade e empatia, a resposta interpretativa pode ser um estímulo poderoso ao crescimento. A interpretação pode conduzir ao discernimento e o discernimento pode conduzir ao crescimento psicológico.

### Mudando o seu estilo de resposta

As categorias de respostas não constituem, em si próprias, coisas boas ou más. O que é importante é a frequência com que você usa os estilos de resposta e se eles são ou não apropriados à situação. Ao tornar-se consciente de suas próprias respostas, você pode adquirir proficiência no uso de todos os cinco estilos, quando apropriados. Um método excelente para melhorar a sua capacidade de resposta é o de pedir feedback ao emissário sobre a utilidade de sua resposta.



Para ajuda-lo a fornecer um bom *feedback*, sugerimos que você assista ao vídeo de Gianini Ferreira, *Técnicas de Feedback*, e anote as dicas que ele nos passa. É um excelente vídeo. Esperamos que você goste!

Vídeo: *Técnicas de Feedback*

<<https://www.youtube.com/watch?v=Aoo35sH8Juc>>.

postado no youtube por Gianini Ferreira, em: 28/4/2014.

Como dissemos anteriormente, o *feedback* busca o desenvolvimento das pessoas. No sentido do relacionamento humano, deve ser realizado de uma forma que possa melhorar a convivência entre as pessoas. Deve ser dado, baseando-se em **fatos** que ocorreram em determinado momento e que, consciente ou inconscientemente, criaram algumas arestas na convivência, que precisam ser resolvidas.

Além da forma de se dar o *feedback*, é igualmente importante que se escolha o momento propício, pois, caso contrário, pode gerar impacto negativo no receptor e gerar mais conflitos.

Pode parecer estranho, mas as pessoas têm dificuldades tanto para dar *feedback* como para receber *feedback*. Vamos listar algumas delas.

As dificuldades para receber *feedback* podem ser:

- » Não conhecermos nossas ineficiências;
- » Não aceitarmos que as outras pessoas são competentes em alguns assuntos, inclusive melhores que nós;
- » Medo que o *feedback* leve à perda do emprego, do prestígio, do *status* e do poder;
- » Falta de confiança mútua;
- » Receio de que outras pessoas passem a conhecer aspectos de nós mesmos, que queremos esconder;
- » Assumir postura defensiva;
- » Não saber ouvir;
- » Medo de reconhecer aspectos de nós mesmos, de olhar para nossas dificuldades.

As dificuldades para dar *feedback* podem ser relacionados a:

- » Não dominar a técnica de *feedback*, tendo o hábito de dar conselhos;
- » Utilizar o *feedback* como meio de demonstrar sua superioridade intelectual;
- » Tendência de avaliar o comportamento do outro de acordo com nossos valores, sem empatia;
- » Desconhecimento das necessidades do recebedor;
- » Tendência que o recebedor incorpore a nossa informação;
- » Receio de criar animosidades, de magoar ou ferir o outro.

Nas organizações, o *feedback* que resulta em crescimento, em aprimoramento ou mudança, necessita que a relação entre gerentes e colaboradores seja de confiança e parceria. O *feedback* não pode ser visto como uma estratégia de punição. Para que se possa confiar neste processo, ele precisa ser justo, ou seja, ele tem que ser pautado em um “contrato” pactuado entre as partes. O colaborador precisa ser copartícipe do planejamento das suas atividades, definindo o que deverá ser feito, como será realizado, quando será entregue, qual o padrão de qualidade aceitável e qual o apoio

que a organização deverá garantir para que os objetivos e metas sejam alcançados. Assim, fica claro que o *feedback* deve considerar não apenas as variáveis individuais (do colaborador), mas também as condições do ambiente de trabalho.

O *feedback* ideal é :

- a. específico em vez de ser geral;
- b. oportuno, logo após o ocorrido;
- c. curto e objetivo;
- d. direcionado para aquilo que pode ser modificado.

# CAPÍTULO 3

## A comunicação eficaz

### Assertividade

A compreensão que a outra pessoa tem do que estamos comunicando é a assertividade. Assertividade é a capacidade de expressar uma ideia de maneira clara e objetiva. O comportamento assertivo é aquele que expressa, de forma honesta e direta, os sentimentos e pensamentos. Você poderá dizer: “mas isso é muito agressivo?” Comportamento assertivo não tem nenhuma relação com agressividade, não vai contra ninguém. É um comportamento em que os sentimentos e o respeito ao outro são levados em consideração, sem que se deixe manipular. A pessoa que consegue ser assertiva passa para os outros uma boa impressão e confiança. É aquela pessoa que você comenta: “Poxa, esse cara sabe das coisas!”.

Mas você tem razão! As pessoas confundem assertividade com agressividade. Para ser assertivo, você precisa pensar como a pessoa gostaria de receber a mensagem? Qual é o perfil da pessoa? Ela é uma pessoa pragmática, que gosta de fatos e dados? É preciso investir em conhecer melhor o receptor e decodificar sua mensagem. Ao falar, você precisa se certificar de que o outro está acompanhando o seu raciocínio. Você precisa ter certeza de que a pessoa captou a mensagem que você pretendia passar.

Outro elemento importante na comunicação assertiva é você ter domínio do que você vai falar. Pense sobre o que você quer falar e o porquê você quer falar. Perguntar “o porquê” é muito importante, pois você precisa acrescentar algo, você precisa agregar valor à(s)pessoa(s).

Lembra da Comunicação Não Verbal? Lembre-se que o corpo também demonstra o que você diz. Por isso, fique atento! Se você prestar atenção nos sinais, irá saber se a sua conversa está agradando ou não.

### Os três Es da comunicação

Os estudiosos afirmam que a comunicação se baseia em três grandes **Es**: Empatia, Energia e Estratégia.



## **Empatia**

Ao se comunicar, você deve ter a capacidade de se colocar no lugar do outro (empatia), de perceber como ele atua, quais são suas referências. Se o líder tiver a capacidade de falar de um jeito que seu colaborador possa entender, sendo empático, ele estará dando a base para o processo de comunicação. Bem, estes aspectos não são mais novidade para você, pois já tratamos da importância da empatia em vários momentos do nosso curso.

## **Estratégia**

Por outro lado, o líder precisa ter uma técnica para falar com a pessoa (estratégia). É recomendável que ele conheça as técnicas de oratória, que tenha feito cursos ou leituras sobre estilos de comunicação, formas de se comunicar, dentre outros. Se você não tiver uma estratégia para estabelecer a comunicação, a tendência é que ela não seja clara e gere problemas. Se o colaborador não entender o que o líder diz, não é porque ele é burro, desconcertado ou desinteressado. É porque o líder não teve a capacidade de falar de uma maneira que ele entendesse, usando uma estratégia adequada baseada na empatia, na capacidade de saber como o outro recebe a informação.

## **Energia**

Não basta o líder ter empatia, uma técnica de como se comunicar com o outro, se ele não está disposto a colocar a energia necessária para esta comunicação. Assim, é preciso que o líder tenha a empatia, a estratégia e a disposição (energia) para que sua mensagem chegue do outro lado e possa resultar em uma comunicação eficaz.

# CAPÍTULO 4

## O prazer de falar em público

Quantas vezes você sentiu o coração palpitar e achou que ia desmaiar, só de pensar em fazer uma apresentação em público? Até mesmo para a turma da faculdade, no último semestre do curso, você não conseguiu se lembrar de nada que tinha estudado!

Figura 9.



Estava tudo na ponta da língua! Você olhando em volta, pensava “deve ter caído da minha boca em algum lugar!”

A vontade é apagar estas lembranças da memória.

Estas situações são mais frequentes do que imaginamos. Até aqueles que estão acostumados a se apresentar em público, como os atores, confessam sentirem um friozinho na barriga toda vez que pisam no palco.

Precisamos desmistificar alguns mitos que escutamos por aí, pois, com treino, técnicas e desenvolvimento de habilidades será possível ser um excelente orador.

Com certeza, existem algumas pessoas que têm mais facilidade de falar em público do que outras, contudo isso não significa que falar em público é um dom. É possível desenvolver habilidades por meio de treino. Isso mesmo, treino! Então, é preciso enfrentar a situação, a escola e a faculdade são os ambientes ideais, pois todos ali são aprendizes e não profissionais.

Mas você irá me dizer que as pessoas tímidas não conseguem ser bons oradores. Isso também é um mito. As pessoas tímidas terão que superar a ansiedade. A ansiedade em excesso sempre atrapalha, pois tira a sua concentração. A timidez pode, então, dificultar a atuação do orador, mas não é um fator impeditivo. Para superar a timidez, a

ansiedade e o nervosismo é preciso muito treino. Além disso, é preciso que você tenha conhecimento sobre o assunto da sua apresentação. Você não pode ficar preocupado se tem assunto suficiente para o tempo da apresentação. Para ter certeza de que o que vai explanar cobrirá todo o tempo, treine com um cronômetro. Melhor será se faltar tempo para falar tudo o que você preparou, do que faltar conteúdo.

## **Dicas para uma boa apresentação em público**

Falar em público é uma necessidade frequente de muitos profissionais, seja para apresentações com grandes plateias, seja em reuniões de trabalho. A oratória é uma metodologia para desenvolver a arte de falar em público, de maneira objetiva e clara, de modo que se atraia a atenção da plateia. A oratória é composta por técnicas que envolvem a qualidade da fala, a dicção e a postura corporal. Uma comunicação clara e objetiva depende exclusivamente de uma boa dicção. A dicção é a forma como a pessoa pronuncia as palavras. Se você não articula bem as palavras, as pessoas vão ter dificuldades em entender a mensagem que você está comunicando. O aperfeiçoamento da fala pode ser adquirido por meio de técnicas fonoaudiológicas, que trabalham a respiração e o aquecimento dos músculos faciais, vocais e a língua. Você pode seguir estas dicas para melhorar sua dicção:

### **1. Grave e ouça a sua voz**

O objetivo é que você conheça, em detalhes, como você fala e como é a sua dicção. Leia um texto qualquer e analise quais as sílabas que você tem dificuldade em articular, que vícios você apresenta (né, tá, ok), que pontos precisam ser melhorados.

### **2. Pronuncie as consoantes com clareza**

Temos o hábito de “comer” as letras e até as sílabas das palavras. Para que você possa mudar este hábito, leia um texto e se certifique que você está lendo todas as palavras, que não está misturando uma palavra com outra e nem deixando letras e sílabas sem pronunciar. É importante que dedique um tempo diariamente para isso, pois a prática traz a perfeição.

### **3. Escolha o ritmo ideal para falar**

É fundamental que você fale em um ritmo que as pessoas possam entender e acompanhar seu raciocínio: nem muito lento, nem muito rápido. A estratégia de fazer gravações de suas apresentações ou durante seus exercícios é excelente para que possa verificar o que precisa ser melhorado.

#### 4. Trabalhe o relaxamento da voz

Muitas pessoas, pelo excesso de nervosismo e ansiedade, travam a voz na hora de falar. Para que isso não aconteça, é importante que você faça exercícios de respiração e de relaxamento das cordas vocais, preferencialmente com orientação de um fonoaudiólogo.

**Para relaxar o corpo:** gire a cabeça para a direita e para a esquerda vagarosamente. Faça movimentos circulares e lentos com os ombros para frente e para trás. Depois, se espreguice e levante os braços para o alto.

**Para relaxar as cordas vocais:** abra a boca como se estivesse com a sensação de que fosse bocejar. Deixe o céu da boca alto e a língua bem embaixo enquanto os lábios permanecem fechados. Dessa forma, murmure músicas que você conheça e não force sua voz. Para finalizar, tente vibrar a língua imitando o som de um telefone: “trrrrrrr”.

Outro exercício que você pode fazer é bloquear a entrada de ar, fechando as narinas com os dedos, e depois pronunciar o som “hummmm”, como se fosse um zumbido de abelha, com a boca fechada, por mais ou menos um minuto. Pause para respirar e depois repita por mais duas vezes o exercício. A vibração emitida pelo som ajuda a relaxar as cordas vocais.

Falamos sobre a comunicação não verbal e aqui novamente destacamos a sua importância, exigindo atenção daqueles que buscam o aprimoramento nas suas apresentações. Quando fazemos uma apresentação, somos o foco da atenção, passando para as pessoas as nossas emoções por meio de nossa postura. A movimentação do nosso corpo, como os braços, também atribui sentido às frases que pronunciamos. Você já observou que algumas pessoas falam com os braços? É importante sabermos o que fazer com o nosso corpo durante uma apresentação. O que devemos fazer com as mãos? Devemos andar enquanto falamos? Observe, numa situação cotidiana, e veja qual sua postura, como é sua gesticulação? Você fica agitado, mexe muito seus braços ao falar com seus amigos e familiares? A sua postura nestas situações deve se repetir em suas apresentações, pois é a maneira que você melhor se comunica por estar mais à vontade. Contudo, se você é uma pessoa muito espalhafatosa, esse comportamento deve ser evitado, pois o provável é que as pessoas estranhem e o avaliem como inadequado.

A intensidade da voz também é um aspecto que deve ser cuidado nas apresentações. As pessoas muito tímidas normalmente falam muito baixo, quase não se consegue ouvir o que elas dizem. Nesses casos, a solução é treinar para chegar a um tom de voz ideal.



O sucesso para uma boa fala está no quanto você se dedica a melhorar a dicção. Força de vontade e determinação são fundamentais para a prática.



## Para (não) Finalizar]

Muito bem! Você concluiu mais uma etapa da nossa jornada. O que você está achando até aqui?

Dê uma olhada no material em HTML dessa unidade, disponível na plataforma. Além de fixar o conteúdo, estarão disponíveis algumas atividades e interações, e você também poderá assistir a vídeos interessantes sobre o assunto.

Vamos avançar mais um pouco? Na próxima unidade falaremos sobre empreendedorismo e inovação! Temos certeza de que você quer saber mais sobre esses assuntos. Vamos em frente!

# Referências

ABRASHOFF, M. **Get your ship together**. New York: Penguin, 2005.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**, 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

ADLER, B; Towne, N. **Comunicação Interpessoal**. 9. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BERLO, D. **O processo de comunicação**. São Paulo: Martins Fonte, 2003.

GALLO, C. **Faça como Steve Jobs**. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

MARSHALL, B. R. **Comunicação não violenta, técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais**. São Paulo: Agora editora, 2010.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2009.

PINA, J. A. **Apresentações que falam por si**. Lidel: Lisboa, 2011.

POLITO, R. **Assim é Que se Fala**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **O corpo fala**. Petrópolis: Vozes, 2004.