

MBA
USP
ESALQ

Comunicação I e II

Adriana Cristina Ferreira Caldana

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Adriana C. F. Caldana

Livre-Docente no departamento de Administração da FEA/USP - campus de Ribeirão Preto.

Graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo.
Mestrado e Doutorado em Psicologia pela Universidade de São Paulo.

Pesquisadora na área de gestão de pessoas e sustentabilidade. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Golden for Sustainability-Brazil, representante brasileira no Projeto Impactful 5 da ONU e Cofundadora do S2 Liderança.



linkedin.com/in/adriana-caldana-506a8ab3

Agenda

- Introdução à comunicação
- O processo de comunicação
- Barreiras da comunicação
- Estilos de Comunicação e *feedback*
- Comunicação efetiva
- Comunicação não violenta
- Comunicação em Projetos
- APÊNDICE: Dicas de apresentação



Novo Ambiente

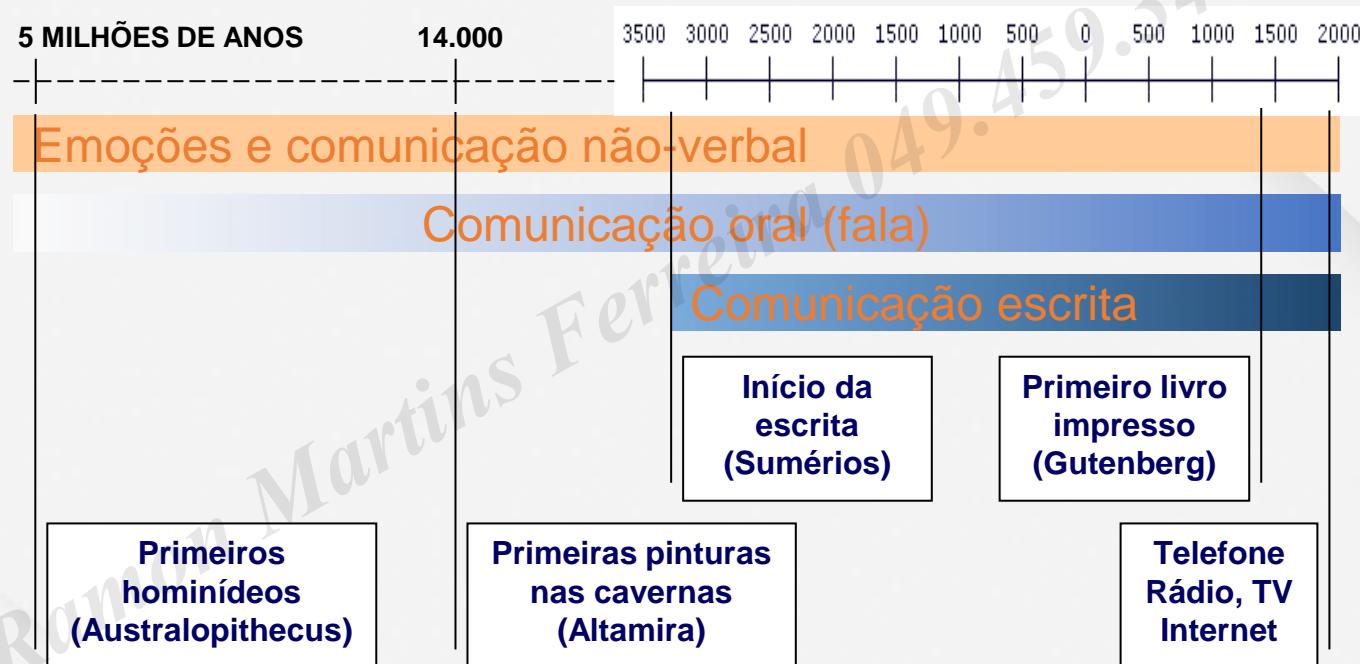


- Instabilidade permanente
- Competitividade global
- Clientes mais exigentes
- Tecnologias como commodity

Enquete: Quais características são valorizadas na comunicação?



As Primeiras Formas de Comunicação



Introdução

Estudos de Harvard (EUA): 70 a 90% do tempo de trabalho de um líder é dedicado de alguma maneira à comunicação. Um líder passa a maior parte do tempo comunicando-se (telefone, e-mail, reunião, entre outros).

Portanto, **PARA LIDERAR É PRECISO COMUNICAR**

Apesar disso, um dos principais motivos de conflito entre líderes e colaboradores é a comunicação, ou a falta dela, o que compromete diretamente o desempenhos dos mesmos.

Geralmente, isso acontece porque a mensagem entre um e outro não é passada com clareza e, assim, não havendo compreensão.

Contudo, no mundo corporativo atual, o papel do líder é desenvolver, agregar e influenciar pessoas, aprimorar as habilidades de comunicação, estimular o contato pessoal e usufruir de mensagens claras e objetivas.

Introdução

“A palavra é metade de quem a pronuncia, metade de quem a ouve”
(Montaigne, filósofo)

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito”
(Peter Drucker, consultor de empresas)

“O que as pessoas dizem, o que as pessoas fazem e o que elas dizem que fazem: são coisas inteiramente diferentes.”
(Margaret Mead, antropóloga)



Introdução

INFORMAR X COMUNICAR

Informar: ato unilateral.

Comunicar: fazer-se entender e provocar reações no outro.

Interação e saber ouvir.

A COMUNICAÇÃO é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido.



Prejuízos para o grupo quando as informações não são passadas

- Grandes prejuízos financeiros;
- Desvinculações;
- Stress no trabalho;
- Retrabalhos;

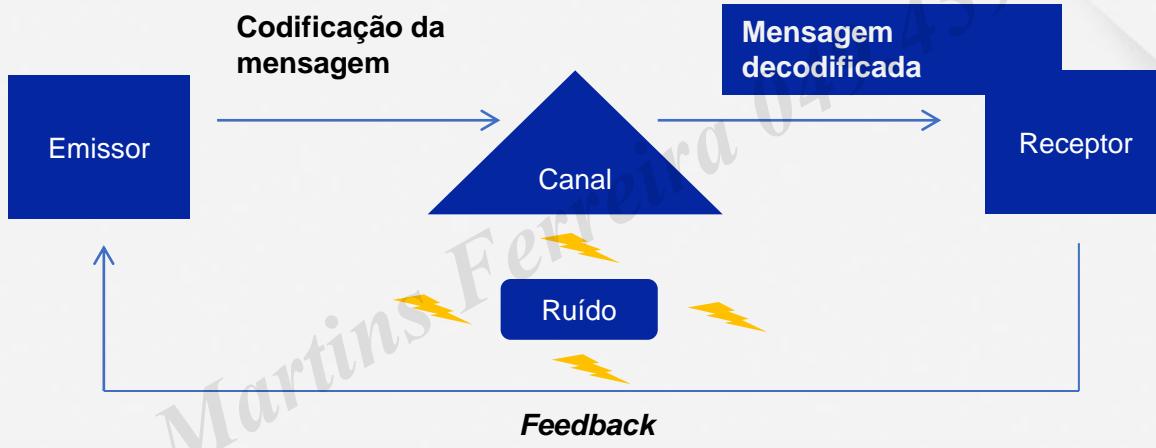


Como perceber que algumas informações não estão sendo passadas

- Declínio do fluxo de informações;
- Deterioração moral;
- Mensagens verbais ambíguas;
- Sinais não verbais;
- Sinais externos;



Elementos do Processo de Comunicação



CONTEXTO

Atividade 1

Stop Managersplaining On Video Calls And Give People A Voice

1. Como coordenar videoconferências? Dicas, sugestões, regras...
2. Como coordenar equipes em trabalho remoto, enquanto outra parte está no escritório?

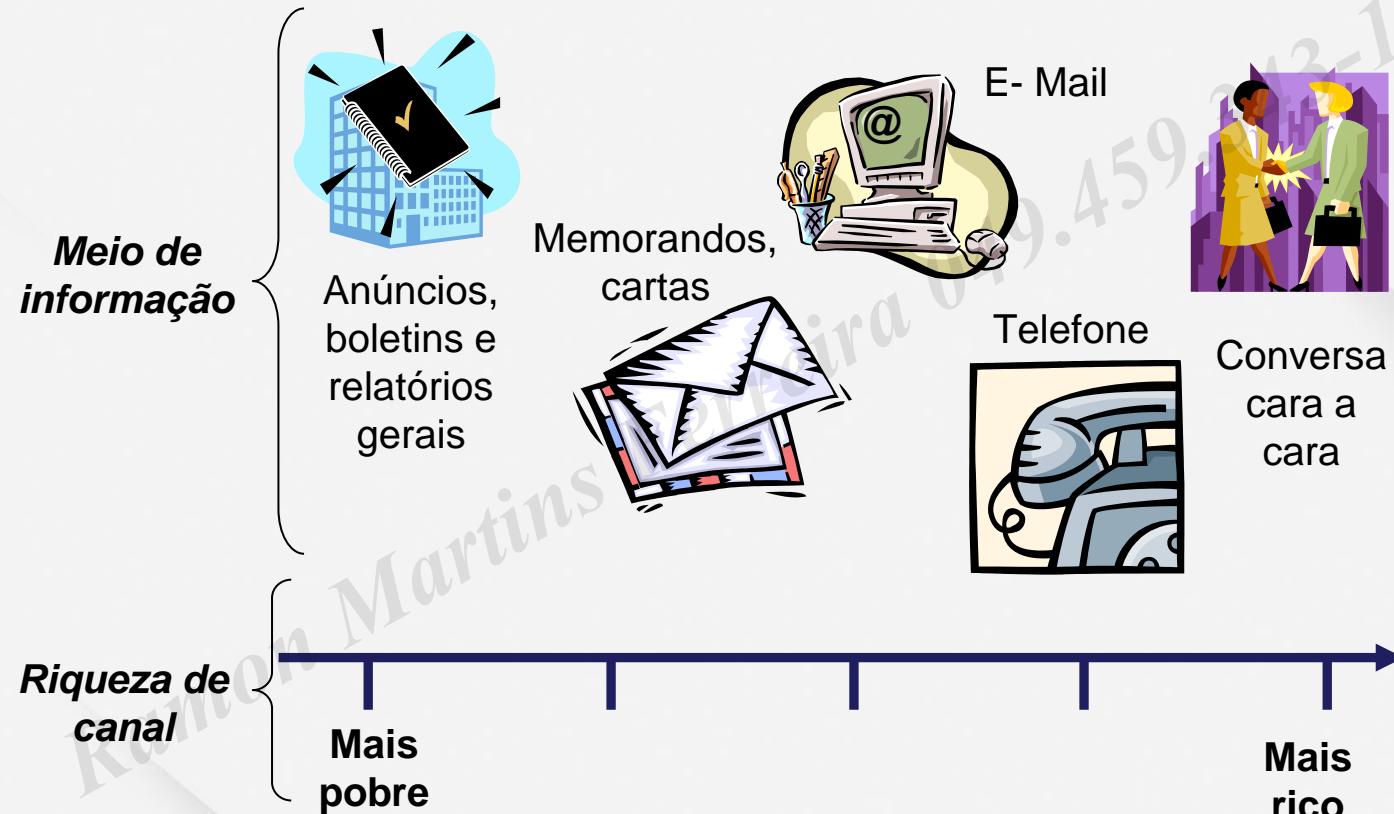
Leitura Complementar 1:

<https://www.forbes.com/sites/johnnywarstrom/2020/04/06/stop-managersplaining-on-video-calls-and-give-people-a-voice/?sh=64da9ab41f20>

Elementos do Processo de Comunicação

- **EMISSOR:** sujeito que produz e tem a intenção de transmitir uma mensagem.
- **MENSAGEM:** é a ideia em que o emissor deseja comunicar.
- **RECEPTOR:** sujeito que recebe e interpreta a mensagem.
- **CODIFICAÇÃO:** tradução da mensagem em um código conhecido.
- **CANAL OU MEIO:** por onde circula a mensagem.
- **DECODIFICAÇÃO:** interpretação do código utilizado na mensagem, tradução da mensagem.
- **RUÍDO:** possíveis interferências que podem diferenciar a mensagem enviada da mensagem recebida. Fonte de erro ou distúrbio.
- **FEEDBACK:** resposta dada pelo receptor a partir da mensagem decodificada por ele.
- **CONTEXTO:** meio ambiente e variáveis externas.

Hierarquia da riqueza de canais



Processo de Comunicação

DIFÍCULDADES COM O EMISSOR

Sobrecarga
de informações



Incorreção da
linguagem

Falta de
disposição
para falar

Complexidade

Codificação
incorrecta

Desequilíbrio
emocional

Processo de Comunicação

DIFÍCULDADES COM O RECEPTOR

Distração

Cansaço

Falta de
disposição
para ouvir

Relação
apressada



Decodificação incorreta

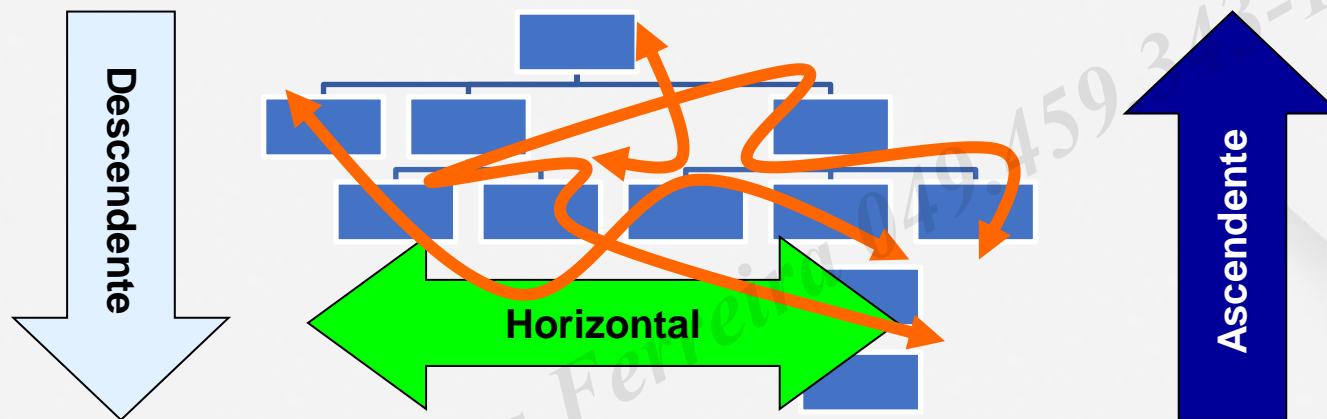
Desequilíbrio emocional

Processo de Comunicação

Exemplo

Se o homem soubesse
o valor que tem a mulher
andaria de quatro à sua procura.

A Comunicação nas Organizações



Fluxos formais descendentes:
objetivos, estratégias, instruções, comunicados etc.

Fluxos formais horizontais:
colaboração, comunicação intra e interdepartamental etc.

Fluxos formais ascendentes:
problemas, sugestões, relatórios etc.

Fluxos informais:
bate-papo, socialização, “cafezinho”, “rádio corredor” etc.

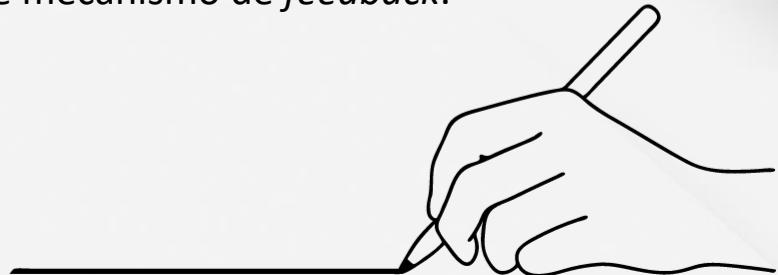
Comunicação Interpessoal

COMUNICAÇÃO ESCRITA

Engloba e-mails, cartas, jornais internos, informativos em murais, intranet:
Whatsapp.

Vantagens: fica registrada e armazenada. Se tiver dúvida, poderá ler.

Desvantagens: tempo para escrever e ausência de mecanismo de *feedback*.



Comunicação Interpessoal

➤ COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Nenhuma discussão sobre comunicação estaria completa sem uma análise da *comunicação não verbal*, que inclui:

- os movimentos corporais
- a entonação ou ênfase dada às palavras
 - expressão facial.



Se você ler a ata de uma reunião, não sentirá o impacto do que foi dito da mesma forma que sentiria se tivesse participado dela ou se a tivesse assistido em vídeo. Por quê? Porque não há registro de comunicação não verbal.

Comunicação Interpessoal

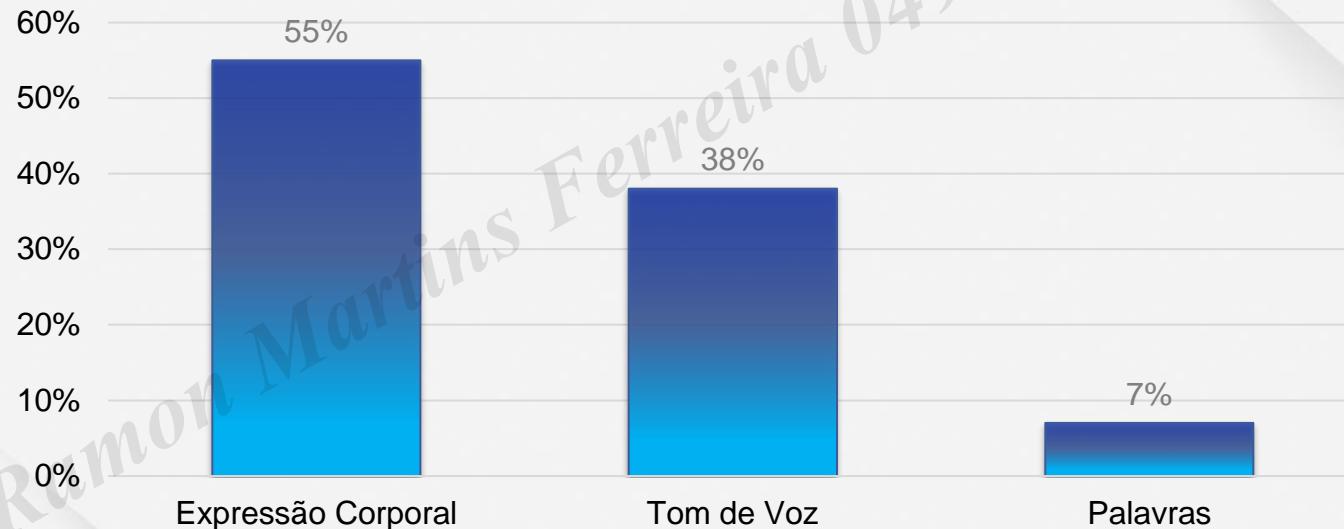
➤ COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

As expressões faciais, ao lado de entonações de voz, podem mostrar arrogância, agressividade, medo, timidez, etc.



Comunicação Interpessoal

Segundo pesquisas, em uma conversa presencial, dá-se mais crédito à comunicação não verbal, conforme se ilustra no gráfico abaixo.



Atividade 2

O Jogo da História



Comunicação Informal: Rádio Peão

- **Rede de Rumores.**
- **Principais Características.**



- Não é controlada pela direção da empresa.
- Considerada confiável pela maioria dos funcionários.
- Largamente utilizada para servir aos interesses de quem a integra.

Comunicação Informal: Rádio Peão

O QUE ALIMENTA A RÁDIO PEÃO?

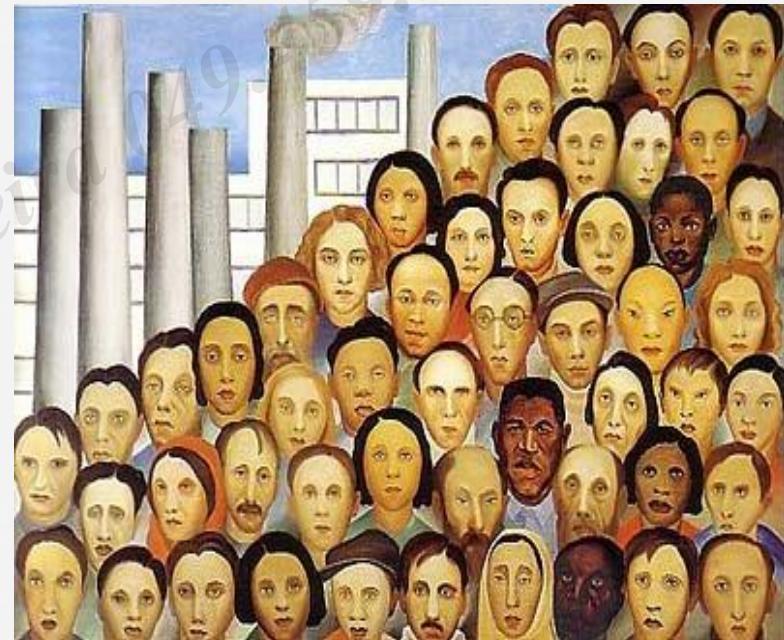
- Situações importantes para as pessoas.
 - Ambiguidades.
 - Condições que despertam ansiedade.

Os rumores começam porque são uma boa fofoca!



A REDE DE RUMORES É PARTE IMPORTANTE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE QUALQUER GRUPO

- Fornece aos executivos os sentimentos sobre o moral de sua organização.
- Identifica temas que os funcionários consideram importantes.
- Ajuda a canalizar a ansiedade dos funcionários.
- Criam sensação de proximidade e amizade entre as pessoas que compartilham informações.



A Rádio Peão pode ser eliminada?

NÃO!

É possível apenas minimizar suas consequências negativas, limitando abrangência ou impacto.

Ou utilizar a seu favor e em benefício da empresa, pois sempre existem formadores de opiniões.



SUGESTÕES PARA REDUZIR O IMPACTO DA REDE DE RUMORES

- Anunciar um cronograma para a tomada de decisões importantes
- Explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes ou misteriosos
- Enfatizar vantagens e desvantagens das decisões atuais e planos futuros
 - Responder aos rumores com calma, racionalidade e respeito
 - Incentivar os funcionários chegarem a você com preocupações, dúvidas, sugestões e ideias.

DICAS PARA SE TORNAR UM LÍDER COMUNICATIVO

TRÊS HABILIDADES

- Escuta Ativa
- Congruência
- Adaptação da linguagem

DICAS PARA SE TORNAR UM LÍDER COMUNICATIVO

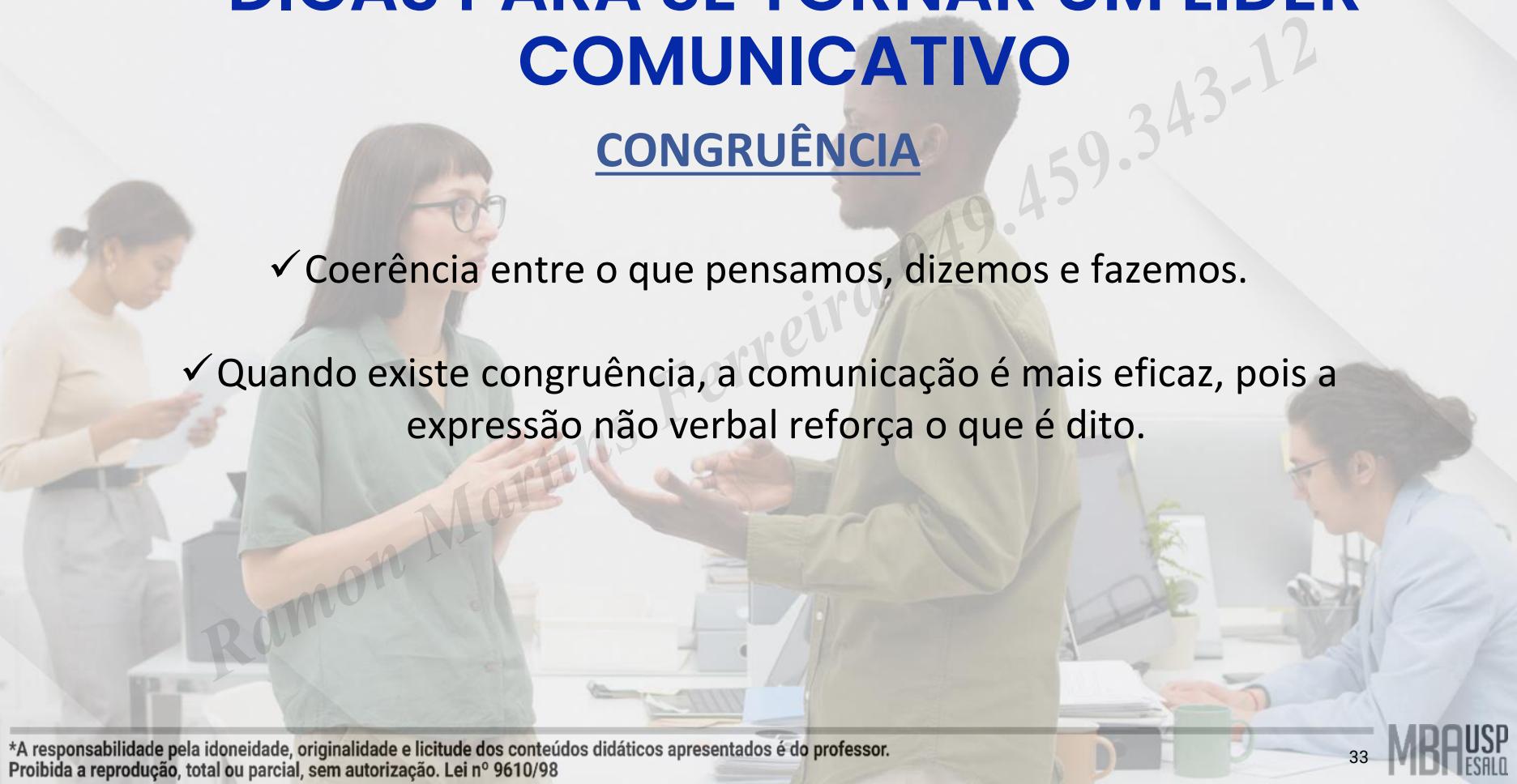
ESCUTA ATIVA

- ✓ Ouvir com toda a atenção, sem julgamentos.
- ✓ Intenção genuína de entender e compreender o que a pessoa fala.
- ✓ Evitar distrações e interrupções.
- ✓ Prática do espelhamento.

DICAS PARA SE TORNAR UM LÍDER COMUNICATIVO

CONGRUÊNCIA

- ✓ Coerência entre o que pensamos, dizemos e fazemos.
- ✓ Quando existe congruência, a comunicação é mais eficaz, pois a expressão não verbal reforça o que é dito.



DICAS PARA SE TORNAR UM LÍDER COMUNICATIVO

ADAPTAÇÃO DA LINGUAGEM

- ✓ As palavras tem significados diferentes para pessoas diferentes.
- ✓ Explique o que quer dizer e verifique se a pessoa entendeu.

Exemplo:

"Você precisa ser mais **pró ativo** no atendimento a esse cliente. A pessoa proativa antecipa os problemas que podem acontecer e planeja o que irá fazer caso os problemas ocorram".

Para se certificar que entendeu:

O que você fará para ser pró ativo no atendimento àquele cliente?



Estilos Comunicacionais

- As pessoas têm estilos comunicacionais diferentes
- Os estilos aqui apresentados são um modelo reducionista, simplificador mas ajudam a compreender algumas diferenças comunicacionais importantes
- Entender essas diferenças pode ajudar a minimizar dificuldades e conflitos na comunicação interpessoal

Comunicação: Uma Questão de Estilo Assertividade vs. Sensibilidade



ASSERTIVIDADE



- muda pouco o tom de voz
- introvertido
- fala estudada, mais lenta
- aperto de mão indiferente
- pergunta mais do que afirma
- Manifesta seu desejo de forma vaga e indireta
- fala apoiado ou recostado

- varia o tom conforme a emoção
- extrovertido, enérgico
- fala mais impulsiva e rápida
- aperto de mão firme
- afirma mais
- manifesta abertamente seu desejo
- projeta o corpo ao falar

Comunicação: Uma Questão de Estilo Assertividade vs. Sensibilidade



Comunicação: Uma Questão de Estilo Assertividade vs. Sensibilidade

	Assertividade baixa	Assertividade alta
Sensibilidade orientada para pessoas e relações	Estilo comunicacional “AFETIVO / APOIADOR” (Estereótipo feminino)	Estilo comunicacional “CATALIZADOR”
Sensibilidade orientada para coisas ou ideias	Estilo comunicacional “ANALÍTICO”	Estilo comunicacional “RACIONAL / OBJETIVO” (Estereótipo masculino)

Comunicação: Uma Questão de Estilo

Dar e Receber Feedback

	Solicita pouca informação / feedback		Solicita muita informação / feedback	
Fornece pouca informação / feedback	Fechado ou tímido, não se comunica			Curioso, desconfiado ou impertinente
Fornece muita informação / feedback		ATENÇÃO: Pessoas com estilos muito diferentes têm maior probabilidade de dificuldades e conflitos de comunicação.		
	Dominante, monologador			Dialogador, comunicação autêntica, aberta

O que é assertividade?



“É o comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, respeitando seus direitos sem negar os alheios.”

**Robert E.
Albert**

TIPOS DE COMPORTAMENTO

- PASSIVO
- PASSIVO-AGRESSIVO
- AGRESSIVO
- ASSERTIVO

Comportamento passivo

- Raramente se envolve, tem vergonha, falta de confiança, nunca reclama. Costumamos achar que estão sempre felizes no emprego, mas quando forçados ao limite, não se sabe o que poderão fazer.



Comportamento passivo

- Uma resposta que expressa a opinião de forma vaga e indireta é usualmente chamada de passiva;
- Baixa freqüência de respostas, ou seja, quando o indivíduo "fala pouco" ou "se cala";



Comportamento passivo

- Quando um funcionário é solicitado a colaborar numa reunião, por exemplo, mas se exime de expor suas ideias, está exibindo um comportamento chamado de "passivo";
- Quando um supervisor expõe uma ideia ou interpretação sobre um assunto que o funcionário conhece profundamente e este reconhece falhas na exposição, mas não as corrige, dizemos que o funcionário "está passivo" na reunião.



Respostas passivas

- Respostas passivas podem também ocorrer através de questões, como por exemplo "será que não é melhor conduzirmos o projeto de outra maneira?"
- Respostas passivas podem também consistir de frases que eximem o falante de responsabilidade como, por exemplo "Certas pessoas vão preferir que o projeto seja conduzido de outra maneira".



Comportamento passivo-agressivo

- Sempre tem algo a dizer, depois da hora, evita conflitos, raramente se manifesta, reclama pelas costas.



Comportamento agressivo

- Opiniões fortes, não tem medo de expressá-las mesmo quando a pergunta não foi dirigida a ele.



Comportamento agressivo

- Se na reunião, o funcionário expressa sua opinião de forma hostil, inflexível e em voz alta como, por exemplo "este projeto não serve" dizemos que ele "foi agressivo".



Comportamento assertivo

- Fala por si mesmo, usa linguagem corporal, mantém contato visual. Não tem medo de perguntar o porquê.



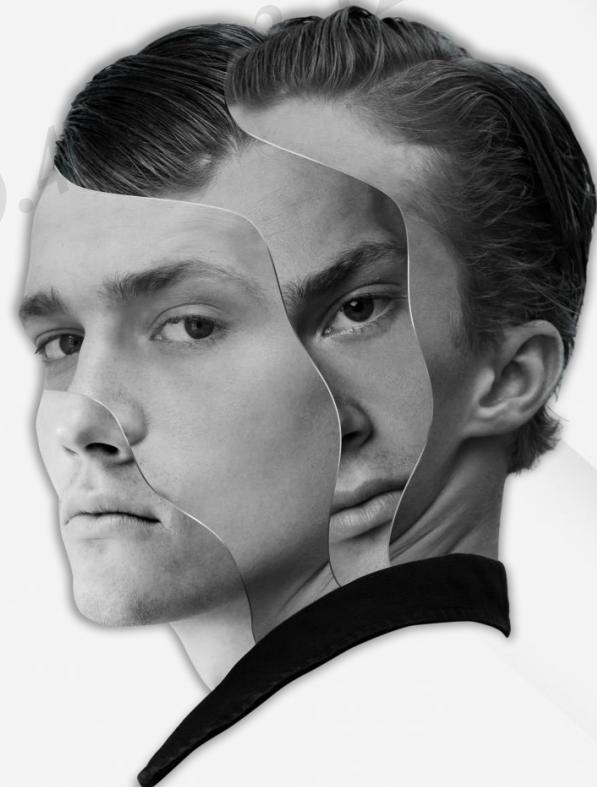
Assertividade

- “No exemplo anterior, assertividade seria observada caso o funcionário descrevesse claramente o motivo pelo qual acredita que sua ideia é mais adequada, como por exemplo "acredito que é melhor conduzirmos o projeto de outra maneira porque..."
- Comportamentos assertivos incluiriam a expressão dos sentimentos do falante de forma direta e clara, sem infringir os direitos dos outros (Jentsch & Smith-Jentsch, 2001).



Características da pessoa assertiva

- Não passa pela vida cheio de inibições, cedendo à vontade alheia;
- Desenvolve controle de si mesmo nas relações interpessoais;
- É espontâneo na expressão dos sentimentos sem hostilidade, frente às situações de invasão por parte de outras pessoas.



Comportamento assertivo



“Os comportamentos assertivos mais diretamente relacionados à efetividade do trabalho em equipe incluem apontar erros/problemas, verbalizar soluções, e expressar e defender as próprias opiniões”.

Smith-Jentsch, Salas, & Baker, 1996

Desenvolvendo a assertividade

Ser claro, conciso e específico

- Falar de forma direta. Usar exemplos explicativos.
- Não pressupor que a outra pessoa já sabe, os outros não lêem pensamentos.

Em vez de: “Lembra que fizemos uma reunião de equipe uns tempos atrás e que me passaria os dados hoje, então consegui fazer?”

Dizer: “Combinamos que passaria os dados até hoje. Já estão prontos?”

Aceite críticas e manifeste intenção de mudança: “Sua apresentação foi muito longa.” “Obrigada, vou ver no que posso reduzir.” **Estar flexível para mudança**

Desenvolvendo a assertividade

Ser claro, conciso e específico

Dizer **EU** significa que você assume a responsabilidade pelos seus pensamentos, sentimentos e ações e que não culpa os outros.

Em vez: “Sabe como é, ninguém consegue decidir sobre estes pontos, não é?”

Dizer: “Eu estou com dificuldade em decidir.”

As situações mais usuais enfrentadas pelos gerentes, nas quais se verificam o comportamento assertivo:

- Negociar;
- Conduzir reuniões;
- Resolver conflitos;
- Comunicar decisões contrárias ao desejo da equipe;
- Estabelecer metas;
- Formar e conduzir equipe;
- Demitir;
- Efetuar avaliações e dar feedback.

A Importância do Feedback e do Diálogo



- **Focalize os fatos e não a pessoa.** Se você está fornecendo um *feedback* crítico, enfoque a ação, os fatos e não a pessoa. Evite críticas e repreensões em público.
- **Evite a sobrecarga de informações.** Aborde o que é importante, essencial.
- **Evite só focar no erro.** Dê também *feedbacks* positivos. Aponte os acertos. Indique como o erro pode ser evitado ou corrigido. Elogie individualmente e em público.
- **Observe as reações e a compreensão do outro e esteja preparado para ouvi-lo.** Considere que você pode estar errado. Após falar, peça para o outro lhe dizer o que pensa, qual a sua opinião a respeito.

COLABORADORES BEM INFORMADOS ESTÃO DISPOSTOS A:

- ✓ Apoiar a instituição.
- ✓ Evitar espalhar boatos.
- ✓ Acreditar que a administração está sendo feita da melhor maneira possível.
- ✓ Concentrar-se no trabalho.
- ✓ Manter atitude positiva dentro e fora da empresa.

Técnica do espelhamento

Gostamos do que é parecido

PRINCIPAL: DISCRIÇÃO,
SUTILEZA
uma cópia aberta terá o efeito
oposto





Importantíssimo:

Fundamento número 1 da comunicação:
Reconhecer o outro

Necessidade comum a todos: ser reconhecido,
valorizado em seus sentimentos,
pensamentos e atitudes

A Comunicação Efetiva



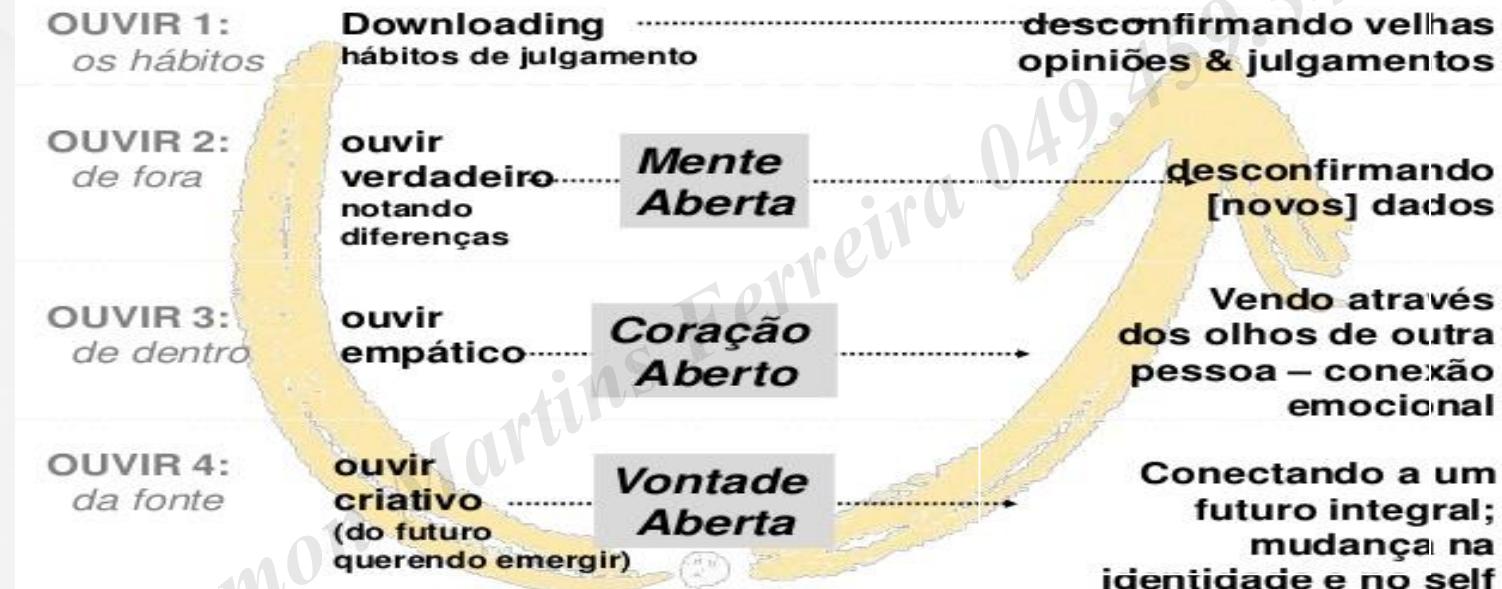
Ide e anunciai o Evangelho!

- **Amorosidade**

- Aceitação e convivência com o outro
- Reconhecimento das diferenças e limitações
- Não implica necessariamente em concordar com o outro
- Investir tempo e esforços para compreender o outro e estar junto

Teoria U: Otto Scharmer

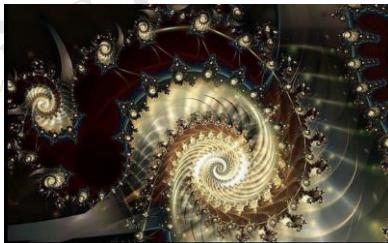
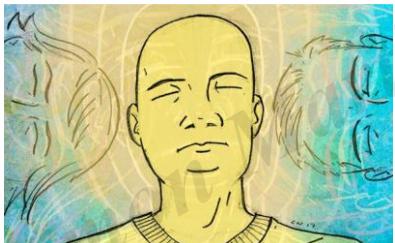
Níveis do Ouvir





ESCUTA

- **Escuta Factual**
 - Cultivar a curiosidade.
 - Capturar as observações.
- **Escuta Empática**
 - Amar a outra pessoa e ativar a inteligência do coração.
- **Escuta Generativa**
 - Não “fazer nada”, “não intervir”. Estar presente e envolvido, abrindo espaço para o que está prestes a emergir.



1. OUVIR A SUA PRÓPRIA
INTENÇÃO (OUVIR A SI
MESMO)

2. OUVIR OS PARCEIROS
CENTRAIS NO CAMPO
(OUVIR AOS OUTROS)

3. OUVIR O QUE VOCÊ É
CHAMADO A FAZER
(OUVIR O QUE EMERGE)

Mudança de foco: dos **erros** próprios e do outro, para as **necessidades** de todos



Cada agressão é uma expressão trágica de necessidades não atendidas

CONCEITO DA “LINGUAGEM DA CULPA”

Estou irritado porque
você chegou de novo
atrasado
para nossa reunião!

Você me desapontou ao não
ter falado com o procurador-
chefe!

- Mensagem: Você é culpado!
- Intenção: Você tem que mudar!

CONCEITO DA “LINGUAGEM DAS NECESSIDADES”



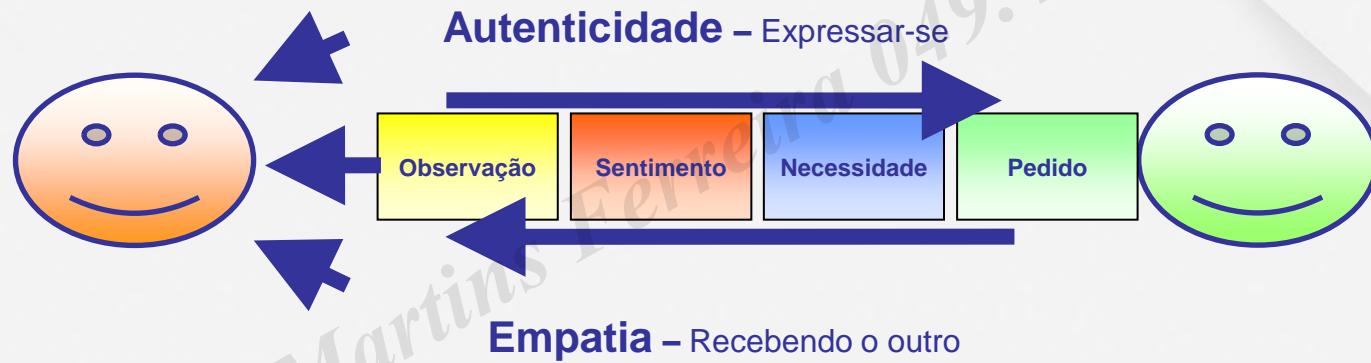
Postura:

Quero encontrar um caminho para atender
as suas e as minhas necessidades.

OS 3 PROCESSOS BÁSICOS DA CNV

Autocompaixão

Recebendo de nós mesmos

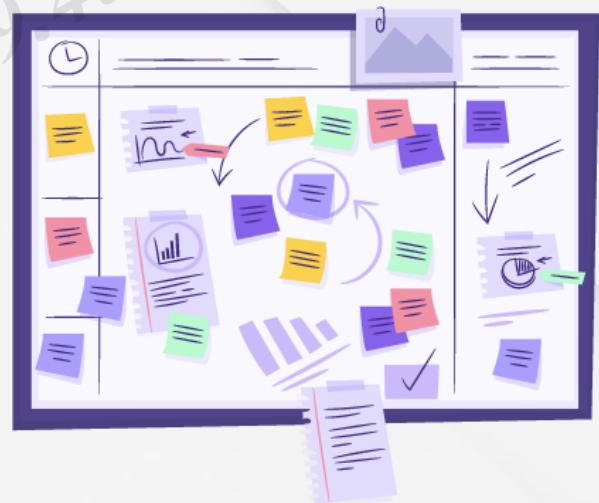


Gerenciamento das comunicações em Projetos

- O Gerente de Projeto tem a responsabilidade de saber quais mensagens devem ser enviadas, para quem, em que momento e traduzi-las em linguagem adequada;
- Todas as pessoas do Projeto devem estar preparadas para enviar e receber informações e também devem compreender como as informações em seu poder afetam o projeto como um todo.

Plano de Gerenciamento

- Deve fornecer informações sobre:
 - Como os dados serão coletados, organizados e arquivados;
 - Os métodos a serem utilizados para distribuir as informações;
 - O tipo de informação a ser distribuído;
 - Quando cada tipo de informação será produzido;
 - Métodos de acessar as informações entre as comunicações programadas;
 - O método utilizado para atualizar e refinar o plano durante o projeto.



Eventos críticos de comunicações em Projetos

- Reunião de Kick-off (lançamento do projeto);
- Reuniões de acompanhamento;
- Relatórios de desempenho:
 - Informações do andamento (status)
 - Informações de progresso (o que já foi feito)
 - Informações de previsão (forecast)
 - Informações de desvio de custo e cronograma

Sugestão de Atividade 3 – Desenvolvimento do Plano de Comunicação

What?	O que? Qual informação
Why?	Por que? Com qual propósito
Who?	Quem é o responsável?
Who?	Para quem? Quem precisa da informação
When?	Quando serão necessárias e qual periodicidade
Where?	Onde ocorrerão ou serão armazenadas
How?	Como? Template, Procedimento, Best Practices

Fonte: Entradas, Ferramentas e Saídas do Processo 10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações (Guia PMBOK® 6a Edição)

Plano de Comunicação

Projeto

Nome do Projeto	Gerente	Patrocinador	Data

Cliente

Nome do Cliente	Contato	Observações		
Interessado	Informação	Meio	Frequência	Controle

APÊNDICE

Dicas de apresentação

***Habilidades de Apresentação em
Público***

DESEMPENHE OS PAPÉIS

Planejador

Comunicador

Avaliador da apresentação

PLANEJA DOR

- *O que comunicar? (o tema/conteúdo)*
- *Para quê? (os objetivos)*
- *Para quem? (o público-alvo)*
- *Como? (as técnicas de apresentação)*
- *Quanto tempo? (a duração)*
- *Quando? (a data)*
- *Onde? (o local)*

Esquema Lógico da Apresentação

Introdução

- ✓ Capta o interesse
- ✓ Registra a importância do tema
- ✓ Define os objetivos

Desenvolvimento

- ✓ Apresenta os argumentos

Conclusão

- ✓ Sintetiza os temas propostos

HARMONIZE

o conteúdo

e a forma da

mensagem

ADMINISTRE A TENSÃO E O MEDO

***preparando-se mental e
fisicamente,***

***ensaiando e praticando
sempre***

ANTES DA APRESENTAÇÃO

**Mantenha-se atualizado
culturalmente**

**Visualize uma apresentação
bem-sucedida**

DURANTE A APRESENTAÇÃO



Fale com a plateia, e não para a plateia

Pratique uma comunicação voltada para os resultados. Desenvolver métodos e técnicas de persuasão, apresentar e vender ideias devem ser as metas do profissional que busca o sucesso.

Na comunicação verbal EVITE

- *respirar mal;*
- *falar muito baixo ou muito alto;*
- *pronunciar mal as palavras;*
- *falar muito depressa ou muito devagar;*
- *usar vícios de linguagem como “tá?”, “né?”, “ok”, “certo?”, “entendeu?”, “percebe?”, “é isso aí!”, “tipo assim”, “a gente”, “acho que” e outros;*

Na comunicação verbal EVITE

- *falar como robô, em tom monocórdio;*
- *cometer erros gramaticais;*
- *engolir esses e erres;*
- *falar com estridência;*
- *embolar as palavras;*
- *ser prolixo ou monossilábico;*
- *organizar mal as ideias e a apresentação;*
- *expressar-se sem objetividade e clareza;*

Na comunicação verbal EVITE

- *usar termos técnicos para público leigo;*
- *contar piadas e usar chavões;*
- *desculpar-se por estar despreparado;*
- *não levar em conta o momento, o local e o meio mais oportunos para transmitir determinadas mensagens;*
- *usar argumentos inconsistentes;*
- *perder-se em detalhes;*

Na comunicação verbal EVITE

- *baixar a voz no final das frases;*
- *não destacar as ideias principais;*
- *usar citações em excesso e vocabulário inadequado;*
- *não aliar a técnica à naturalidade na comunicação.*

Na comunicação não-verbal EVITE

- *gestos que conotem nervosismo e inibição;*
- *ajeitar a gravata;*
- *manusear chaveiro, caneta;*
- *ajeitar o cabelo ou os óculos;*
- *coçar-se, pigarrear ou bocejar;*
- *apoiar-se ora numa perna ora em outra;*
- *fixar os olhos no chão, no teto ou numa só pessoa da plateia.*

Na comunicação não-verbal EVITE

- *olhar através das pessoas;*
- *ficar parado como estátua ou com as pernas abertas;*
- *movimentar as mãos excessivamente;*
- *estufar o peito ou cruzar os braços;*
- *mascar ou roer unhas;*
- *pôr as mãos para trás;*
- *dar as costas para a plateia;*

Na comunicação não-verbal EVITE

- *esfregar as mãos ansiosamente;*
- *andar pelo palco sem razão;*
- *balançar o corpo;*
- *pôr as mãos nos bolsos;*
- *olhar para o vazio;*
- *pôr as mãos na cintura;*
- *apoiar-se nos móveis do cenário;*
- *consultar excessivamente o relógio;*

Na comunicação não-verbal EVITE

- *fazer mau uso dos recursos audiovisuais;*
- *ameaçar o público com o ponteiro ou a caneta laser;*
- *esconder-se atrás dos recursos audiovisuais;*
- *perder a interação visual com o público.*

Na comunicação interpessoal EVITE

- *usar a comunicação como forma de poder;*
- *parecer egocêntrico, arrogante ou subserviente;*
- *manipular a plateia;*
- *esquecer o valor da empatia;*
- *ser irônico e sarcástico;*
- *não ouvir a plateia ou demonstrar preconceitos;*
- *apresentar-se sem estar preparado;*

Na comunicação interpessoal EVITE

- *ignorar a etiqueta empresarial;*
- *chegar atrasado;*
- *revelar preferências pessoais;*
- *ter gestos, atos e palavras incoerentes;*
- *ser inflexível;*
- *não saber administrar conflitos interpessoais;*
- *receber as perguntas da plateia como se fossem uma ofensa pessoal;*

Na comunicação interpessoal EVITE

- *dizer que vai “roubar o tempo” dos espectadores;*
- *não controlar o tempo da exposição;*
- *tentar enganar a plateia falando do que não conhece;*
- *ignorar a linguagem corporal dos espectadores;*
- *subestimar a importância do processo de sinergia.*

O uso das palavras!

- **Não** fiquem curiosos...
- Evite **tentar**, faça!
- Troque o **Se** por **Quando....**
- Depois de alguma limitação, coloque o **ainda**
- Substituir Condicional pelo presente: **queria** por **quero**
- Limitações no passado: **não consegui** ao invés de **não consigo**
- Trocar o **espero** pela **ação**: espero melhorar isso...vou melhorar isso

Após a apresentação

***Avalie criticamente os resultados
e faça as correções necessárias
para a sua próxima apresentação***



Bibliografia

DUTRA, J. S. et al. (2017). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: GEN/Atlas.

HYSA, B. & SPALEK, S. (2019). Opportunities and threats presented by social media in project management. *Heliyon*, 5 (2019) e01488. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01488>

ROBBINS, S. (2016). *Comportamento organizacional*. 16.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ZARIFIAN, P. (2001). Comunicação e subjetividade nas organizações. In: Vergara, S.; Davel, E. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas.

OBRIGADA!

linkedin.com/in/adriana-caldana-506a8ab3