

Índice

Introdução	3
Âmbito do manual	3
Objetivos Pedagógicos	3
Conteúdos programáticos	4
1– A comunicação - Processo de comunicação e perfis comunicacionais	5
1.1 Comunicação	5
1.2 Universalidade e inevitabilidade da comunicação	5
1.3 Função e importância dos elementos que intervêm no processo de comunicação.	6
1.4 A comunicação como um processo contínuo	6
1.5 Comunicação verbal	7
1.6 Comunicação não verbal	9
1.7 Diferentes perfis comunicacionais	10
2. Comunicação assertiva	15
2.1 Vantagens na comunicação assertiva - relacionamento interpessoal	16
3.Barreiras à comunicação	19
3.1 Barreiras gerais do processo de comunicação	19
3.1 Barreiras típicas das diferentes fases do processo de comunicação - Construção, envio, receção e interpretação da mensagem	21
4.Processo interno da comunicação	24
4.1. Tipos de perguntas no processo de comunicação	28
O saber perguntar facilita a relação interpessoal, desde que essas perguntas sejam delicadas, oportunas e discretas, respeitando o outro.	28
5. Comunicação Institucional	32
6.Gestão e estratégia da comunicação nas organizações	33
6.1 Processos da Gestão da Comunicação (Reporting, Monitoring e Controlling)	35
6.Bibliografia	36

Introdução

A comunicação assenta sobretudo a troca de ideias, opiniões e mensagens, sendo que contempla o intercâmbio de informação entre sujeitos ou objetos. A comunicação é um fenómeno espontâneo e natural, que usamos sem darmos conta que esconde um processo muito complexo, que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim.

Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar, que ao longo do manual poderemos verificar.

Face ao exposto, a comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas.

Âmbito do manual

O presente manual foi concebido como instrumento de apoio à unidade de formação de curta duração n.º 9835 - Comunicação interpessoal e institucional - princípios e práticas, de acordo com o Catálogo Nacional de Qualificações.

Objetivos Pedagógicos

- Explicar o conceito de comunicação;
- Reconhecer a importância do processo de comunicação;
- Conhecer todos os intervenientes no processo de comunicação;
- Diferenciar a comunicação verbal da comunicação não verbal;
- Identificar os diferentes perfis comunicacionais;
- Reconhecer a importância da comunicação assertiva e as suas vantagens ;
- Aplicar técnicas de assertividade em contexto interpessoal;
- Identificar as barreiras do processo de comunicação;
- Aplicar as diferentes fases do sistema de comunicação;
- Identificar a importância dos tipos de perguntas no processo de comunicação.
- Reconhecer a importância da comunicação dentro das empresas e identificar as melhores formas de otimizar.

Conteúdos programáticos

- A comunicação – processo de comunicação e perfis comunicacionais
- Comunicação assertiva
- Barreiras à comunicação
- Processamento interno da informação
- Tipos de perguntas no processo de comunicação

1– A comunicação - Processo de comunicação e perfis comunicacionais

1.1 Comunicação

A comunicação provém do latim “Communis” e significa “pôr em comum” e significa comum dando a ideia de comunidade. Comunicar é trocar ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz.

A comunicação constitui uma das ferramentas mais importantes, que os líderes têm à sua disposição para desempenhar as suas funções de influência. A sua importância é tal que alguns autores a consideram mesmo como o “sangue” que dá vida à organização.

1.2 Universalidade e inevitabilidade da comunicação

Comunicar é essencial para o Ser Humano porque trata-se de um processo que faz do homem aquilo que ele é.

A comunicação é tão importante para o Homem como a água para o peixe.

O Homem utiliza um complexo sistema de símbolos para se relacionar com os outros:

- Sinais verbais
- Sinais escritos
- Sinais não verbais

Através destes sistemas de sinais, exprimimos o que queremos às outras pessoas e estabelecemos um sistema de relações.

Todos os seres humanos comunicam através de sinais. Estes sinais correspondem às necessidades específicas de cada grupo social e cultural, isto é, cada povo. Por isso, a comunicação difere entre povos e entre grupos sociais.

1.3 Função e importância dos elementos que intervêm no processo de comunicação.

Emissor – quem fala. O que emite ou transmite a mensagem – ponto de partida de qualquer mensagem.

Recetor – quem ouve. Aquele a quem se dirige a mensagem. Deve estar sintonizado com o emissor para entender a mensagem, deve ainda captar a mensagem e aceitá-la. É o alvo mais importante, porque se a mensagem não chegar ao recetor, de nada serviu enviá-la.

Mensagem – Conjunto de enunciados que formam a comunicação. Combinação de signos e símbolos que formam um código. Transmissão de um código. Conteúdo da comunicação. O emissor codifica a mensagem e o recetor interpreta a mensagem, dá-lhe significado, descodificando-a.

Código – Sistema de fala que é utilizado pelos falantes, ou seja, a língua. Conjunto de sinais e regras que permite transformar o pensamento em informação, capaz de ser entendida, na sua globalidade, pelo recetor. O emissor utiliza o código para construir a sua mensagem – codificação.

Canal – Meio físico onde ocorre a comunicação. Suporte que serve de veículo a uma mensagem. Ex: ar, carta, livro, rádio, tv.

Contexto – Conteúdo, assunto da mensagem. Conjunto das variáveis que rodeiam e influenciam a situação da comunicação.

Feedback – Resposta do recetor ao emissor. É a informação de retorno, que serve para validar a mensagem do emissor.

1.4 A comunicação como um processo contínuo

No processo de comunicação, é fundamental observar a reação daqueles a quem nos dirigimos, ou seja, a quem nos comunicamos.

Assim, é através da retroação (feedback), que orientamos as nossas comunicações futuras, não só o que dizemos ou o que queremos exprimir, mas também o modo como o fazemos.

Deste modo, o feedback permite-nos definir quais os processos de comunicação que posteriormente, deveremos utilizar/adotar, para obter o efeito esperado.

Por isso, a confirmação, ou retroação da mensagem é essencial para o nosso contacto com os outros.

A continuidade ou não da comunicação, depende da maneira como ela influenciou e foi recebida pelos outros.

1.5 Comunicação verbal

A comunicação verbal, que inclui a comunicação escrita e a comunicação oral, é a mais utilizada na sociedade em geral e nas organizações em particular, sendo a única que permite a transmissão de ideias complexas e um exclusivo da espécie humana.

Comunicação escrita:

- Livros,
- Cartazes;
- Jornais;
- Cartas, etc.

A principal característica da **comunicação escrita** é o facto de o recetor estar ausente tornando-a, por isso, num monólogo permanente do emissor. Esta característica obriga a alguns cuidados por parte do emissor.

O emissor deve ainda possuir um perfeito conhecimento dos temas e deve tentar prever as reações/feedback à sua mensagem.

Principais vantagens da comunicação escrita:

- É duradoura e permite uma maior atenção à organização da mensagem sendo, por isso, adequada para a transmitir políticas, procedimentos, normas e regras.
- Adequa-se também a mensagens longas e que requeiram uma maior atenção e tempo por parte do recetor tais como relatórios e análises diversas.

Principais desvantagens da comunicação escrita:

- Ausência do recetor o que impossibilita o feedback imediato;
- Não permite correções ou explicações adicionais;
- Obriga ao uso exclusivo da linguagem verbal.

Comunicação oral:

- Diálogo entre duas pessoas;
- Rádio;
- TV;
- Telefone, etc.

A sua principal característica é a presença do receptor.

A voz é a grande ferramenta para a comunicação verbal, e quando usada de forma inadequada, pode trazer prejuízos, na medida em que um emissor com má voz (rouco, cansado ou com tom abafado), poderá causar desinteresse ou até irritabilidade no recetor.

Principais vantagens da comunicação oral:

- Permite o feedback imediato,
- Permite a passagem imediata do recetor a emissor e vice-versa,
- Permite a utilização de comunicação não-verbal como os gestos, a mímica e a entoação.

Principais desvantagens da comunicação oral:

- Não permite qualquer registo
- Não se adequa a mensagens longas e que exijam análise cuidada por parte do recetor.

1.6 Comunicação não verbal

A importância dos sinais não verbais é de tal ordem que, por vezes, as mesmas palavras têm significados completamente diferentes, conforme as expressões que fazemos.

Pela informação falada a mensagem não está completa.

Ex: “és tão desastrado” a sorrir ou com um ar sério.

Gestos – Acompanham a linguagem falada e reforçam a mensagem verbal. Os gestos são apreendidos e estão limitados pela sociedade e cultura onde estamos inseridos. Aprendemos a utilizar um código gestual e interpretá-lo. Ajudam a interpretar o conteúdo das comunicações, definir os papéis e os desempenhos sociais.

Postura – A forma como nos posicionamos transmite aos outros se estamos interessados em estabelecer contacto ou se estamos interessados no que eles têm para dizer.

Expressões faciais – Quando comunicamos, o nosso corpo também fala. As nossas expressões faciais comunicam com os nossos sentimentos, emoções e reações, intencionalmente ou não.

Através da nossa expressão facial podemos mostrar respeito ou desrespeito para com os outros.

Contacto visual – É algo muito potente. A sua ausência é entendida como desonestidade, ansiedade ou desinteresse. É também uma oportunidade perdida da nossa parte, pois não conseguimos aperceber-nos das reações do outro. Em contrapartida, quando fazemos contacto visual transmitimos interesse. Olha os outros nos olhos, também nos permite, saber do seu interesse em nós ou em algo que estão a observar.

Silêncio – Faz parte integrante da comunicação e é bastante frequente nas relações interpessoais. O silêncio muitas das vezes é embaraçoso. Cria um vazio nas relações, afetando-as. Pode ser um momento de profunda troca de emoções e sentimentos. É fundamental para escutar o outro.

Toque – O abraço muitas vezes intimida pelo medo de não ser correspondido. Assim, para resolver este problema é aconselhável um aperto de mão, onde colocamos a nossa mão esquerda no ombro direito da pessoa a quem

apertamos a mão. Na grande maioria das vezes a outra pessoa irá estender o seu braço esquerdo para nós e abraçar-nos.

Roupa e adereços – A maneira como nos vestimos comunica algo nos outros, não só através de cores, mas através dos tecidos e do corte utilizado.

1.7 Diferentes perfis comunicacionais

Os estilos de comunicação relacionam-se com a forma que escolhemos para exprimirmos o nosso ponto-de-vista. Podemos fazê-lo de uma forma:

- Direta (de forma explícita) ou indireta (de forma implícita e que dá lugar a várias interpretações);
- Diplomática (expressar o ponto-de-vista próprio e respeitar que o outro tenha um diferente) ou persuasiva (procurar convencer o outro a adotar o nosso próprio ponto-de-vista).

A este nível podemos identificar quatro estilos principais de comunicação:

- **Passivo;**
- **Agressivo;**
- **Manipulador;**
- **Assertivo.**

Passivo

É uma atitude de evitamento perante as pessoas e acontecimentos.

Em vez de se afirmar tranquilamente, o passivo afasta-se ou submete-se, não age.

Porque não se afirma, ele torna-se, geralmente, numa pessoa ansiosa. Não age porque tem medo das decepções. É normalmente tímido e silencioso.

Expressão corporal:

- ❖ Mínimo contacto visual.

- ❖ Quietos, voz hesitante.
- ❖ Fala confusa.
- ❖ Atitude defensiva, postura encolhida.
- ❖ Mexendo as mãos, inquieto.

Ação:

- ❖ Culpa-se de tudo.
- ❖ Odeia o assunto
- ❖ Evita a abordagem direta.
- ❖ Justificação excessiva
- ❖ Solicita aprovação.
- ❖ Cede facilmente.
- ❖ Gera simpatia
- ❖ Faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.

Consequências nefastas desta atitude:

- Desenvolve ressentimentos e rancores porque ao longo da sua existência vai sentindo que está a ser explorado e diminuído.
- Estabelece uma má comunicação com os outros porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, interesses e necessidades.
- Utiliza mal a sua energia vital. A sua inteligência e afetividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações. Seria muito mais produtivo se investisse essas energias em ações e soluções construtivas para si e para os outros.
- Perda do respeito por si próprio, porque frequentemente faz coisas que não gosta muito e que não consegue recusar.
- A pessoa sofre.

Em suma,

- Comunica uma mensagem de inferioridade: ao sermos passivos permitimos que os desejos, necessidades e direitos dos outros sejam mais importantes que os nossos.
- Alguém que se comporte de forma passiva perde, ao mesmo tempo que permite aos outros ganharem.
- Seguir este caminho leva a ser-se uma vítima e não um vencedor.

Agressivo

A agressividade observa-se através dos comportamentos de ataque contra as pessoas e os acontecimentos.

O agressivo prefere submeter os outros a fazê-los aceitar. Fala alto, interrompe e faz barulho enquanto os outros se exprimem. Desgasta psicologicamente as pessoas que o rodeiam.

O agressivo pensa que é sempre ganhador através do seu método, mas não entende que, se o fosse, não necessitava de ser agressivo.

Expressão corporal:

- ❖ Máximo contacto visual.
- ❖ Voz alta; seco.
- ❖ Postura evasiva.
- ❖ Aperta os dedos e aponta.
- ❖ Imediatamente põe a culpa nos outros.

Ação:

- ❖ Crítica as pessoas, e não o seu comportamento.
- ❖ Interrompe com frequência.
- ❖ Autoritário.
- ❖ Uso de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão.
- ❖ Solicitações parecem-lhe ordens.

Em suma,

- Comunica sempre uma impressão de superioridade e de falta de respeito.
- Ao sermos agressivos colocamos sempre os nossos desejos e direitos acima dos outros, violando os direitos dos outros.
- As pessoas agressivas podem ganhar, ao assegurar-se que os outros perdem.

Manipulador

O manipulador não se implica nas relações interpessoais. Esquiva-se aos encontros e não se envolve diretamente com as pessoas e com os acontecimentos.

O seu estilo de interação caracteriza-se por manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros. O manipulador não fala claramente dos seus objetivos. É uma pessoa muito “teatral”.

É um comportamento frequentemente encontrado em pessoas que se querem afirmar sem terem poder para tanto.

Expressão corporal:

- ❖ Mínimo contacto visual, mas olha para frente mais que para o chão.
- ❖ Postura fechada.

Ação:

- ❖ Suspira de impaciência.
- ❖ Exasperado, usa expressões como “não acredito no que estou a ouvir”.
- ❖ Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante.
- ❖ Faz “acertos de contas” indiretamente.

Consequências da atitude de manipulação:

- O manipulador perde a sua credibilidade à medida que os seus «truques» são descobertos.

- Uma vez descoberto, o manipulador tende a vingar-se dos outros e, se tem poder, utiliza-o para isso.
- Dificilmente recupera a confiança dos outros.

Assertivo

São pessoas capazes de defender os seus direitos e interesses e de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta.

A pessoa afirmativa tem respeito por si própria e pelos outros, está aberta ao compromisso e à negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente da sua: respeita as diferenças e não as rejeita.

Expressão corporal:

- ❖ Contacto visual suficiente para dar a entender que ele/ela está a ser sincero (a).
- ❖ Tom de voz moderado, neutro.
- ❖ Postura comedida e segura.
- ❖ Expressão corporal condizente com as suas palavras.

Ação:

- Ouve bastante, procura entender.
- Trata as pessoas com respeito.
- Aceita acordos; soluções.
- Aceita declarar ou explicar suas intenções.
- Vai direto ao assunto, sem ser áspero.
- Insiste na busca do seu objetivo.

Em suma,

- Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros
- Ao sermos assertivos encaramos os nossos desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros

- Uma pessoa assertiva ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade
- Este comportamento leva ao sucesso e encoraja relacionamentos honestos e abertos.

2. Comunicação assertiva

A assertividade é uma postura de comportamento, que reflete a capacidade de defendermos os nossos pontos de vista e ao mesmo tempo respeitarmos os pontos de vista dos outros.

Os estilos de comunicação relacionam-se com a forma que escolhemos para exprimirmos o nosso ponto de vista.

A comunicação assertiva pode ser diferente, em diferentes contextos.

Ser assertivo é ser Auto-Afirmativo, é ser capaz de exprimir os sentimentos de forma clara, sem entrar em ataques pessoais. As pessoas que assumem um estilo de comportamento, preponderantemente assertivo, são capazes de construir relações interpessoais construtivas e eficazes, o que é bastante positivo, não só nas relações de carácter profissional, como de carácter pessoal. Comunicar de forma afirmativa é exprimir os seus pensamentos, os seus sentimentos e os seus pontos de vista de forma clara, honesta e apropriada.

Esta forma de comunicar implica:

- ✓ O respeito do indivíduo por si próprio, ao exprimir os seus gostos, interesses, desejos e direitos;
- ✓ O respeito pelos outros, pelos seus gostos, ideias, necessidades e direitos;

Comunicar de forma afirmativa é dizer aos outros:

“Eis o que penso, eis o que sinto, é este o meu ponto de vista. Porém, estou pronto para te ouvir e compreender o que pensas, o que sentes e qual o teu ponto de vista”.

Comunicar de forma afirmativa é dizer ao outro:

“Eu sou importante, tanto quanto tu; compreendemo-nos mutuamente.”

Este comportamento é geralmente eficaz quando se pretende atingir determinado fim, porque permite estabelecer compromissos que visem a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros.

2.1 Vantagens na comunicação assertiva - relacionamento interpessoal

Porque temos dificuldade em comunicar de forma afirmativa?

De um modo geral, podemos dizer que ao longo da nossa escolaridade e vivência social não fomos motivados para desenvolver a capacidade de exprimirmos os nossos pensamentos e os nossos sentimentos.

Os pais ensinam os filhos a serem limpos, bem-educados, e a comer corretamente. Mas pouco tempo dedicam a dizer de forma afirmativa o que pensam e sentem.

Os professores, ao longo da escolaridade, estão muito mais preocupados com a aprendizagem da escrita e dos números e com a aquisição de saberes do que com o desenvolvimento da pessoa, no sentido de a preparar para se afirmar perante os outros.

Por outro lado, a sociedade de um modo geral, ou melhor, as forças sociais,

apelam para um tipo de relações humanas demasiado mistificadas, baseadas na dicotomia autoridade/obediência onde a boa relação parece ter subjacente uma certa submissão e ajustamento ao pensamento dos outros (mais poderosos), à custa de não afirmação de si.

Características

O sujeito que se afirma:

- Evidencia os seus direitos e admite a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros.
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva.
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e com os outros.
- Privilegia a responsabilidade individual.
- Está à vontade na relação face a face.
- É verdadeiro consigo e com os outros.
- Coloca as coisas muito claramente e negocia na base de objetivos precisos.
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo.
- Não deixa que o pisem.

A atitude assertiva é designada como autoafirmativa. Autoafirmar-se significa evidenciar os seus direitos e admitir a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros. Trata-se de uma pessoa que se pronuncia de forma clara, objetiva e construtiva. Aquele que se afirma deste modo desenvolve em profundidade as suas competências relacionais privilegiando a responsabilidade individual de forma clara e construtiva.

Sinais do estilo assertivo:

- Estar à vontade na relação frente-a-frente;
- Adotar uma postura verdadeira;
- Procurar compromissos realistas;

- Negociar na base de interesses mútuos e não de ameaças;
- Não deixar que o “pisem”;
- Estabelecer uma relação com base na confiança, não manipulando.

O objetivo do estilo assertivo é minimizar as tensões interpessoais com:

- Respeito por si próprio;
- Respeito pelos pontos de vista dos outros;
- Estabelecimento de relações abertas.

Através de:

- Estabelecendo a sua própria escala de prioridades;
- Dizendo “não” sem ter necessidade de se justificar;
- Procurar aquilo que realmente deseja;
- Pedir explicações sempre que não percebeu alguma coisa;
- Tentar saber qual a imagem que os outros têm de si próprio.

As vantagens de ser assertivo

Assumir uma postura assertiva na comunicação, isto é, ser direto/a, honesto/a e respeitoso/a permite às pessoas serem mais construtivas na relação que desenvolvem com os outros:

- Aumenta a autoconfiança e o respeito próprio diminuindo, ao mesmo tempo, a insegurança, vulnerabilidade e dependência de aprovação para aquilo que as pessoas fazem.
- Aumenta as reações positivas dos outros que passam a sentir mais respeito e admiração.
- Diminui a ansiedade em situações sociais e as queixas somáticas de que sofrem algumas pessoas (ex.: dores de cabeça, dores de estômago, insónias).

- Favorece a comunicação interpessoal, pois possibilita uma maior proximidade entre as pessoas e uma maior satisfação com a expressão das suas emoções.

3.Barreiras à comunicação

3.1 Barreiras gerais do processo de comunicação

Quando transmitimos uma mensagem, oral ou escrita, é fundamental sabermos não só o significado que atribuímos às coisas, aos nossos gestos (comunicação não-verbal), às palavras e expressões, mas também às possíveis significações que as outras pessoas, com quem comunicamos, possam dar-lhe. Caso contrário, poderão surgir barreiras à comunicação.

Se os colaboradores de uma empresa querem desenvolver o seu desempenho comunicacional, devem compreender os modos através dos quais a comunicação se processa, assim como os obstáculos que podem ocorrer.

Chamamos a estes obstáculos Barreiras à Comunicação Eficaz, que se repercutem obviamente em mal-entendidos e perdas de tempo. Superá-las facilitará a comunicação e o nosso desempenho profissional.

Barreiras Internas

Subjetivas

Podem acontecer durante os processos de codificação e descodificação da mensagem, podendo assim situar-se:

Ao nível do emissor

- Quando não assimilou os conteúdos que deve transmitir, devido à má perceção das motivações do recetor.
- Pelo seu egocentrismo, associado a uma incapacidade para se colocar no lugar do seu recetor.

- Pela utilização de um código inadequado, em que os fatores conotativos da mesma língua podem revelar-se significativos.
- Deficiente elaboração mental da mensagem.
- Deficiente escolha dos meios e/ou do local onde se estabelece a comunicação.

Ao nível do recetor

- Falta de interesse para captar a mensagem.
- Antecipação da resposta, por não saber escutar ativamente.
- Competição entre interlocutores, que em casos extremos gera monólogos coletivos.
- Preconceitos em relação ao emissor, com hipóteses de valorização ou desvalorização da imagem do emissor e da mensagem recebida.
- Posição que ocupa na rede de comunicação.
- Estado psicológico - emoções, situação atual, etc.

Objetivas

São constituídas pelas limitações presentes nos símbolos com que comunicamos, já que estas podem possuir significados diferentes.

- Não adequação da linguagem aos papéis sociais.
- Conotações não entendidas à luz do grupo social de que o indivíduo faz parte (ex: meio rural/meio citadino).
- Não correspondência da linguagem verbal à linguagem não-verbal.

Barreiras Externas

Interferem ao nível do canal onde se desenvolve a comunicação.

- Ruídos ou barulhos - no exterior, conversas de terceiros, etc.
- Desproporção do volume de informação em relação aos meios de comunicação.
- Avarias ou deficiências nos meios escolhidos para enviar a mensagem.

3.1 Barreiras típicas das diferentes fases do processo de comunicação - Construção, envio, recepção e interpretação da mensagem

Na fase de construção da mensagem:

Sobrecarga de Informações:

- Quando temos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.

Atitude para consigo

- Uma pessoa que não tenha confiança em si e sobrevalorize os outros, não está disponível para organizar corretamente as suas ideias e transmiti-las com clareza.

Na fase de adaptação da mensagem:

Tipos de informações:

- As informações que se encaixarem com o nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceites muito mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já sabemos. Em muitos casos negamos aquelas que contrariam nossas crenças e valores.

Atitude para com o interlocutor (não gostar do interlocutor ou ter preconceitos acerca dele).

- Para se comunicar com eficácia, é fundamental ter ideias positivas acerca das pessoas com quem se comunica.
- Quando não se gosta da pessoa com quem se comunica, ou rejeitamos a própria comunicação ou não nos esforçamos para sermos claros e precisos na transmissão da mensagem.

Na fase de envio da mensagem

Fonte de informações:

- Como algumas pessoas contam com mais credibilidade do que outras (status), temos tendência a acreditar nessas pessoas e descontar de informações recebidas de outras.

Atitude para com o assunto

- Dominar demasiado um assunto pode bloquear a comunicação porque poder-se-á pensar que o outro recebe a mensagem facilmente.
- Neste caso o emissor não se coloca no ponto de vista do outro tentando compreender as possíveis dificuldades de interpretação ou compreensão.
- Neste caso, o sujeito não adapta a mensagem aos diferentes interlocutores, o que dificulta a comunicação.

Na fase de receção da mensagem

Localização física:

- A localização física e a proximidade entre transmissor e recetor também influenciam a eficácia da comunicação.
- A probabilidade de duas pessoas comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas.

Falta de motivação para estabelecer a relação ou para desempenhar as suas funções

- Quando o sujeito não está interessado nem envolvido na relação com o outro, é pouco provável que a mensagem seja recebida e interpretada corretamente.

Na fase de interpretação da mensagem

Defensividade:

- Uma das principais causas de muitas falhas de comunicação ocorre quando um ou mais dos participantes assume a defensiva.
- Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tendem a reagir de maneiras que diminuem a probabilidade de entendimento mútuo.

Quadros de referência Educação, experiência e aprendizagem de significados

- As diferenças existentes entre as pessoas, nestas dimensões, dificultam a comunicação.
- As pessoas que vivem em meios diferentes percebem a realidade e as situações de forma diferenciada e atribuem diferentes significados às coisas.

Valores e Crenças (Atitudes)

- As pessoas valorizam atributos e crenças diferentes em função das suas experiências e da educação que vivenciaram.

Para que a comunicação seja eficaz, necessitamos que o recetor esteja “conosco”, a fim de evitar a indiferença e a contestação.

Em qualquer situação, é importante que quem o vai ouvir, não só esteja atento, como também sinta que valeu a pena estar a ouvir. Para que tal aconteça, deve mostrar ao recetor que ele é importante. Podemos demonstrá-lo através de:

Evitar contradizer o outro abertamente

Quando surgirem opiniões diferentes das suas, procure explorar as razões do outro (“Porque pensa assim?”) e justifique o seu ponto de vista de forma objetiva e sem juízos de valor.

Dar espaço a outras ideias

Dê a oportunidade para os outros exprimirem as suas ideias e necessidades, demonstrará preocupação e consideração por eles. Ao procurar conhecer as

opiniões dos outros, poderá estabelecer pontos em comum e demonstrar envolvimento (“Sei que tem alguma opinião sobre..”).

Não falar ao mesmo tempo, nem interromper

É importante esperar pelo momento apropriado para dar a sua opinião. Se cortar a palavra do seu interlocutor, dará a impressão de que não considera válido o que ele tem para dizer.

4. Processo interno da comunicação

Há diferentes fases, no sistema de comunicação verbal entre duas pessoas, ao nível do processamento do ato comunicativo.

Numa primeira fase, o emissor produz uma mensagem, aquilo que quer transmitir, ao recetor.

Esta primeira fase processa-se no Sistema Nervoso Central transmitindo estas instruções necessárias, através do Sistema Nervoso Periférico, para que os órgãos responsáveis pela fala produzam os sons correspondentes à mensagem a transmitir.

O sinal emitido, a fala, propaga-se no meio até atingir o recetor que recebe o sinal acústico através do sistema auditivo, que, por sua vez, transmite pelo Sistema Nervoso Periférico a codificação da mensagem até ao Sistema Nervoso Central, onde é codificado na mensagem linguística.

Este processo de comunicação, tão complexo, está permanentemente presente no sistema de comunicação verbal entre duas pessoas e implica vários níveis de codificação e descodificação de naturezas diversas.

Processamento Fonético

A Fonética da linguística é a disciplina que se dedica ao estudo das propriedades físicas (acústicas e articulatórias) dos sons da fala, desde a forma como são reproduzidos pelo aparelho fonador à forma como são percebidos e processados pelo ouvido humano.

À Fonética importa todas as alterações subjacentes à realização dos sons da fala independentemente do seu valor significativo e comunicativo.

A Fonética divide-se em três áreas de estudo:

- Fonética Articulatória - Descreve e observa a forma como os sons da fala são articulados pelo aparelho fonador
- Fonética Acústica - Dedicar-se às propriedades acústicas dos sons da fala, analisando o tipo de ondas sonoras que a compõem.
- Fonética Percetiva - Dedicar-se ao estudo dos processos de audição da fala humana, e do processamento das suas características pelo cérebro humano.

A fonologia, ao contrário da Fonética, estuda apenas as realizações físicas que estabelecem significado na língua e que possuem por isso valor significativo.

Concluimos então que o Processamento Fonético, é o processo pelo qual a linguística passa de forma a transformar os sons (fonética) em significados (fonologia).

Processamento Literal (significado)

O Processamento do Significado pelo cérebro baseia-se na semântica cognitiva usando a categorização e os protótipos.

Significado

- Termo que possui muitas interpretações consoante a área em que é tratado, sendo porém um conceito fundamental em semântica linguística.

Podemos falar de significado:

- **De um fonema em fonologia** - o fonema é o som em si mesmo a letra é a representação gráfica desse som. É bastante comum que um mesmo fonema seja representado por diferentes letras, como o caso do fonema /z/ que no português pode ser representado pelas letras S (CASA), Z (ZERO) ou X (EXAME). Também acontece de uma mesma letra representar mais de um fonema, isso acontece por exemplo, com a letra X que no português pode ter o som (fonema) de /z/ (EXEMPLO), /chê/ (ENXAME), /s/ (APROXIMAR) e /ks/ (FIXO).
- **De um morfema em morfologia** - Em morfologia, um morfema (gramatical) é um monema dependente, isto é, o fragmento mínimo capaz de expressar significado ou a menor unidade significativa que se pode identificar. As palavras, ao contrário do que pode parecer, não correspondem às menores unidades gramaticais da língua. Uma palavra como *infelicidade*, por exemplo, resulta da combinação de três elementos menores: o prefixo In; o radical Felic; o sufixo -idade.

Cada um desses elementos é um morfema da língua portuguesa, e nenhum deles pode ser fragmentado, do ponto de vista morfológico: todos são unidades mínimas do ponto de vista da linguística estrutural. Cada um desses morfemas é usado para construir outras palavras.

O significado é assim um conceito transversal a todos os planos do conhecimento linguístico. É a imagem psíquica mental do significante.

É uma representação mental de uma entidade ou classe de entidades tornada consciente nas mentes do emissor e recetor.

Trata-se de uma representação psíquica constante, embora não necessariamente coincidente entre todos os falantes.

É suficientemente genérica que engloba não apenas um objeto particular mas a classe ou espécie de objetos em que esse objeto particular se insere.

Podemos concluir então que o processamento literal é a percepção que cada indivíduo tem da realidade.

Processamento Reflexivo (empático)

O Processamento Reflexivo consiste:

- Na entrada de informação;
- Compreensão e organização da informação;
- Transformação desta informação em conhecimento;
- Armazenamento do conhecimento;
- Na saída de informação dando-se o feedback (informação de retorno).

Requisitos para a reflexão:

Competências:

- Capacidade de recolher dados;
- Capacidade de interpretar dados;
- Capacidade de pensar as consequências do trabalho desenvolvido e de aplicar os resultados futuros.

Atitudes:

- Mentalidade aberta para escutar e respeitar diferentes perspetivas, ter em conta possíveis alternativas e reconhecer a possibilidade de erro;
- Responsabilidade considerar as consequências do trabalho desenvolvido tanto no curto como no médio prazo;
- Entusiasmo, predisposição para questionar, curiosidade para procurar, energia para mudar.

O conhecimento acumulado não deve ser guardado, mas sim utilizado e compartilhado, através de um sistema de entrada, processamento reflexivo e saídas.

4.1. Tipos de perguntas no processo de comunicação

O saber perguntar facilita a relação interpessoal, desde que essas perguntas sejam delicadas, oportunas e discretas, respeitando o outro.

As perguntas, quando formuladas corretamente:

- Ajudam a obter informação importante das pessoas;
- Ajudam as pessoas a chegar àquilo que pensavam que não sabiam;
- Ajudam a perceber o que é preciso fazer para melhorar.

Qualidades das boas perguntas:

- Breves;
- Claras;
- Focadas;
- Relevantes;
- Construtivas;
- Neutras (não expressam juízos de valor);
- Abertas.

Deve ter-se sempre em conta que perguntar permite:

- Ultrapassar objeções
- Obter informações
- Analisar detalhes
- Suscitar necessidades ou desejos
- Mostrar consideração e respeito.

De uma maneira geral, as melhores perguntas são aquelas que conduzem a respostas que, por sua vez, requerem mais perguntas, estimulando desta forma a comunicação entre as partes.

Abertas

As perguntas abertas são aquelas cuja resposta exige mais do que um monossílabo ou uma oração curta. Servem para evitar as ideias pré-estabelecidas e os estereótipos que todas as pessoas têm.

Visam uma resposta simpática, contribuindo para criar um clima de relacionamento afetivamente concordante entre emissor e recetor.

O objetivo deste tipo de perguntas é iniciar um assunto, explorar novos caminhos e estabelecer empatia com o interlocutor. São ainda um bom meio de promover o diálogo e muito úteis na resolução de problemas.

As perguntas abertas têm como resposta muitas alternativas e permitem-nos obter mais informações do que as perguntas fechadas, que só têm como resposta sim ou não. Como não oferecem alternativa de resposta, conseqüentemente, o interlocutor dá a resposta livremente.

Geralmente as perguntas abertas começam com:

- Qual;
- Quem;
- Como;
- Porque;
- Quando;
- O que...

Ex:

“Como posso ajudá-lo?”

“Qual a sua opinião?”

Fechadas

As perguntas fechadas são aquelas que contestam com um monossílabo ou pelo menos com duas ou três palavras.

Este tipo de perguntas geralmente começa com:

- É;
- Não é;
- Será;
- Não será;
- Está;
- Não está...

São úteis para verificar determinados pontos ou informações, e também para verificar a compreensão do interlocutor nos momentos finais da conversação e para confirmar pequenos detalhes.

Sempre que exista uma dúvida, deve-se verificar através de uma pergunta fechada sobre a concordância do nosso interlocutor. Este aspecto é particularmente importante para o estabelecimento de determinados compromissos ou pontos a serem acertados.

Ex:

“Está sempre contactável neste número?”

“Será que me pode receber hoje?”

Retorno

As perguntas de retorno visam essencialmente obter feedback e servem para verificar se a mensagem foi percebida.

Traduz um pedido de informação sobre o que foi expresso pelo interlocutor (O que dizer com...), revela uma necessidade de receber uma informação, mostrando interesse e desejo de compreender, contribui para a clarificação da comunicação.

Ex.

“Estou a ser clara?”

“Fiz-me entender?”

Reformulação

A reformulação serve para resumir o que o interlocutor (pessoa que também participa do processo de comunicação) acabou de dizer e confirmar se a mensagem foi bem percebida pela pessoa.

Esta técnica consiste em reformular claramente as palavras e atos do interlocutor com o fim de confirmar ou estruturar o que ele pensou ou sentiu, assegura o retorno da comunicação através da reformulação de uma pergunta. Centra-se no interlocutor, procurando compreendê-lo profundamente. Deve-se, contudo, evitar a expressão dos nossos próprios sentimentos sob a forma de apoio, avaliação ou interpretação.

Ex:

“Está a dizer-me que...?”

“ A ideia que me quer passar é...?”

5. Comunicação Institucional

Um dos principais desafios do ambiente organizacional é trabalhar a comunicação Institucional, comunicar com os diferentes stakeholders, desenvolvendo estratégias que alinhem a cultura ao discurso da empresa e direcionando as mensagens para a construção da identidade e imagem de forma integrada.

A isto se chama comunicação institucional e que pode se dividir essencialmente em três tipos – a comunicação interna, a comunicação externa e a comunicação organizacional integrada – e que começa por definir os objetivos, valores, missão e visão de futuro da empresa e planejar e implementar ações para todos os stakeholders

A comunicação institucional é criada exclusivamente para formar uma imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa.

É uma técnica de gestão, implementável em qualquer instituição, seja ela pública, privada, uma pequena ou média empresa ou grandes empresas.

Com vista a um bom funcionamento da organização é necessário uma maior motivação e satisfação dos seus públicos internos (trabalhadores, acionistas), uma maior notoriedade por parte dos públicos externos (compradores, fornecedores) e estabelecer e manter relações duradouras de confiança com os vários públicos e sociedade em geral.

É necessário intermediar o relacionamento entre empresa/instituição/funcionários/consumidores, definir objetivos de comunicação interna e externa, planejar, elaborar e implantar políticas de comunicação, avaliar os resultados destas políticas, criar e editar publicações internas e externas como jornais, revistas, organizar eventos e gerir a comunicação em situações de crise.

Os principais instrumentos da comunicação institucional:

- Jornalismo empresarial – procura dar informações àqueles que de forma direta ou indireta estão ligados à organização.
- Assessoria de imprensa – setor responsável pela produção e envio de matérias e notas à imprensa.
- Marketing Social – um dos setores responsáveis pela divulgação das ações da empresa de forma a gerar uma imagem positiva da mesma.
- Marketing Cultural- um dos setores responsáveis pela divulgação das ações da empresa de forma a gerar uma imagem positiva da mesma.
- Responsabilidade social – é o compromisso da empresa em contribuir com o desenvolvimento, o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida do público.
- Identidade corporativa – têm como objetivo criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente dos seus stakeholders.
- Publicação Institucional – é o mecanismo para a divulgação da identidade e imagem corporativa da empresa.
- Relações-públicas - têm por objetivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos.

6.Gestão e estratégia da comunicação nas organizações

A comunicação é cada vez mais um fator decisivo para a imagem das empresas no mercado. Por isso, a estratégia de comunicação deve ser eficaz e adaptada à realidade da empresa.

Uma estratégia bem elaborada permite transformar as orientações do planeamento de marketing em ações de comunicação eficazes e concretos.

É necessário um conjunto de procedimentos que nos possibilitam a elaboração de uma estratégia de comunicação eficaz.

1. Fazer um diagnóstico de comunicação (Reporting)

- a. Fazer uma caracterização da empresa
- b. Avaliar a dimensão do mercado
- c. Identificar os potenciais clientes
- d. Analisar a concorrência
- e. Caracterizar os produtos a oferecer
- f. Indicar e caracterizar os vários canais de distribuição
- g. Analisar os objetivos e previsões de vendas
- h. Refletir sobre os resultados e campanhas de publicidade realizadas
- i. Avaliar o historial de ações ao nível da promoção de vendas
- j. Identificar as relações públicas e outras formas de comunicação que contribuíram para a notoriedade da marca.

2. Definir os alvos da comunicação

Este é um dos passos mais importantes desta estratégia. Os principais alvos a atingir devem ser:

- Clientes (os que compram o produto)
- Iniciadores (os que iniciam o processo de decisão de compra)
- Influenciadores (por exemplo, os líderes de opinião podem influenciar diretamente o processo de decisão de compra).

Importa aqui definir o número e dimensão de alvos a atingir.

A segmentação pode ser feita com base em:

- ✓ Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos;
- ✓ Critérios de personalidade e estilo de vida;
- ✓ Critérios de comportamento de consumo, de utilização ou de compra;
- ✓ Critérios de atitude psicológica relativamente ao produto ou serviço.

3. Estabelecer os objetivos de comunicação

Os objetivos da comunicação devem ser coerentes com a estratégia global da empresa (devem ser compreendidos e aceites por todos e utilizados como indicadores de desempenho).

Os objetivos devem ser quantificados e conter prazos concretos para a sua execução, assim como têm de ser claros, precisos e possíveis de atingir. Alguns dos objetivos da comunicação são:

- ✓ Vender mais;
- ✓ Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca;
- ✓ Dar a conhecer o produto ou serviço;
- ✓ Demonstrar as vantagens face à concorrência;
- ✓ Conquistar novos clientes.

6.1 Processos da Gestão da Comunicação (Reporting, Monitoring e Controlling)

O reporting e outras ferramentas de gestão encontram-se pouco exploradas pelas pequenas e médias empresas, podendo-se concluir que, aquelas que as têm implementado na sua organização, obtêm maiores taxas de sucesso e melhores níveis de desempenho.

1. Reporting

O reporting nasce da necessidade da organização em apurar a informação essencial, tendo em vista a sua análise no sentido da melhoria do desempenho organizacional. É de realçar o valor que tem a implementação de um sistema de controlo de gestão e reporting, incitando as organizações a refletir sobre as implicações reais dos factos económicos. Permite então:

- Medir a performance das pessoas, departamentos ou organizações em múltiplas vertentes; selecionam indicadores diversificados, de natureza financeira e não financeira, estruturados com vista a conduzir ao conhecimento do desempenho e alcance dos objetivos;
- Possibilitar a orientação para a qualificação dos objetivos, meios e fatores críticos de sucessos quer internos quer externos;
- Obter informação de síntese, proporcionando a cada gestor, indicadores sintéticos fundamentais, mas com possibilidade de desagregação;
- A personalização, ou seja, a adequação dos indicadores às responsabilidades e poder de decisão efetivamente exercido por cada responsável;
- Promover a comunicação e motivam o diálogo interno;
- Constituir as bases para a comparação com as metas previamente fixadas;

2. Monitoring

A monitorização é um processo importante para o saber o que se passa com o negócio, e que ajudará a tomar decisões. É feita uma análise em tempo real da empresa, diferente do que se conseguiria apenas se fossem analisados os relatórios de alguns dias de negócio.

3. Controlling

O controlling agrupa, legitima e, faz uma análise apurada de todos os dados da empresa, elaborando estratégias com um maior grau de assertividade.

O maior intuito do controlling é preparar a gestão da empresa com informações e dados importantes de forma que a empresa consiga alcançar os resultados desejados, principalmente a nível financeiro.

Aqui definissem diretrizes que estejam alinhadas ao planeamento económico e social de cada empresa.

6. Bibliografia

Dias, J.M. *A Comunicação Pedagógica*, 3ª ed., Coleção Formar Pedagogicamente, Ed. I.E.F.P, 1993

Leite, A., *Relações interpessoais e comunicação*, Ed. CECO, 2008

Marinho, E. *Qualidade no atendimento ao público* – Manual Técnico-Formando, Ed. Associação Diogo de Azambuja, s/d

Moreira, I. *A excelência no atendimento*, Ed. Lidel, 2010