

Sílabo

Gestão

Comunicação

Pessoal e Organizacional

TEORIA E PRÁTICA

Complementado com Manual de Exercícios



Arménio Rego

4^a Edição

Revista e Atualizada

Edições Sílabo

*Ao Tomás e à Joana – sem eles, a vida não teria sentido.
À memória de meus virtuosos pais – com quem comunico a toda a hora.
À Nélida, ao José, à Carla e ao Cláudio – sempre presentes.
A meu tio, António, e a meu padrinho, José,
presentes em momentos chave – a quem presto gratidão.*

comunicação

pessoal e organizacional

teoria e prática

sílabo gestão

comunicação
pessoal e organizacional

teoria e prática

ARMÉNIO REGO

4ª EDIÇÃO

REVISTA E ACTUALIZADA



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática

Autor: Arménio Rego

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: Embe2006 | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2007.

4ª Edição – Lisboa, setembro de 2016.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 413349/16

ISBN: 978-972-618-852-0

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telfs.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Introdução – O MAPA

1. A comunicação no cerne da vida social organizacional	20
2. Objetivos fundamentais do livro	20
3. Exemplos de questões abordadas no livro	21
4. Teoria e prática	23
5. Conteúdos dos capítulos	24
6. Linhas de orientação – não «receitas»	27
7. O que eu escrevi corresponde ao que o leitor interpreta?	28

Capítulo 1 – A COMUNICAÇÃO NO CERNE DA VIDA ORGANIZACIONAL

1. Animais sociais e organizacionais	30
1.1. Sem comunicação não há organizações	30
1.2. Comunicação: que funções serve?	31
2. Fontes e critérios de qualidade comunicacional	32
2.1. Competências comunicacionais relevantes	32
2.2. Eficácia comunicacional e liderança	37
2.3. Critérios de avaliação da qualidade da comunicação	41
2.4. Nem a varinha de condão nem a caixa de Pandora	44

3. Positividade organizacional	46
4. Dez mitos e realidades	50
4.1. Uma nota prévia	50
4.2. Primeiro mito – Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar	50
4.3. Segundo mito – As palavras têm o mesmo significado para nós e os nossos interlocutores	51
4.4. Terceiro mito – Comunicamos, principalmente, através de palavras	52
4.5. Quarto mito – A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo recetor	54
4.6. Quinto mito – Para sermos eficazes, basta que sejamos claros	56
4.7. Sexto mito – As incompreensões na comunicação geram resultados perversos	57
4.8. Sétimo mito – Se compreendermos bem a língua do nosso interlocutor estrangeiro, estamos aptos a comunicar com clareza	58
4.9. Oitavo mito – O que importa é a mensagem, não o canal ou meio	63
4.10. Nono mito – Os meios de comunicação «pobres» são menos eficazes	64
4.11. Décimo mito – Os homens e as mulheres comunicam do mesmo modo	65
5. Súmula conclusiva	67

Capítulo 2 – PROCESSO COMUNICACIONAL: CARACTERÍSTICAS E BARREIRAS

1. Introdução	70
2. O modelo convencional do processo comunicacional	71
3. Comunicar: um tubo, um circuito ou uma dança?	74
3.1. Posso ser eficaz não sendo claro?	74
3.2. Os modelos do tubo, do circuito e da dança	77
4. Leis da comunicação	81
4.1. Lei do emissor	81
4.2. A credibilidade	82
4.3. Lei da congruência	83
4.4. Lei do recetor	84
4.5. Lei da repetição	84
4.6. Lei da simplificação	84
4.7. Lei da distorção	85
4.8. A lei das «mentiras piedosas» e as teorias do engano	87
4.9. Efeito <i>boomerang</i>	94
4.10. Efeitos da ordem das mensagens	96

4.11. Lei do diferencial de percepções	97
4.12. O <i>feedback</i>	97
4.13. A lei do etc. e as diferenças de contexto	99
4.14. Buraco negro	103
4.15. Efeito contraste	104
4.16. Efeito enquadramento	105
4.17. Mensagens não-verbais	106
4.18. A lei dos conjuntos	108
4.19. A lei dos silêncios	109
4.20. O efeito camaleão	111
4.21. O efeito amplificador do poder: quando um sussurro é sentido como um grito	112
4.22. «Interpreta-me, logo comunico»	112
5. Barreiras à comunicação	116
5.1. Perturbações no «tubo»	116
5.2. Diferentes quadros de referência	118
5.3. Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	118
5.4. Avaliação da fonte	119
5.5. Credibilidade da fonte	120
5.6. Percepção seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	120
5.7. Dificuldade/incompetência em escutar	121
5.8. Ausência de confiança	122
5.9. Divergências semânticas e jargão	122
5.10. Diferenças culturais	124
5.11. Barreiras físicas e arranjos espaciais	130
5.12. Falta de preparação (e outros problemas) do comunicador	130
5.13. Estilos pessoais de comunicação	131
5.14. Filtragem	131
5.15. Tempo	133
5.16. Excesso de informação e sobrecarga da comunicação	134
5.17. Primeiras impressões	134
5.18. Género	135
5.19. Sinais não-verbais	137
5.20. Características do meio ou canal	138
5.21. Efeito das emoções	139
6. Comunicação e desempenho organizacional	141
7. Ética e comunicação nas organizações	146
8. Súmula conclusiva	147

Capítulo 3 – AS MENSAGENS E A LINGUAGEM SILENCIOSA – «O QUE EU TE DIGO SEM NADA TE FALAR»

1. Introdução	152
2. As mensagens como elementos cruciais da dança comunicacional	153
3. A falácia das mensagens claras e a ambiguidade intencional	157
4. As vantagens da ambiguidade intencional	161
4.1. Como perdedores e vencedores podem ganhar!	161
4.2. Dizer uma coisa para comunicar outra	162
4.3. Motivos e vantagens das mensagens ambíguas	162
5. Mensagens contraditórias e paradoxais	169
5.1. Mensagens contraditórias	169
5.2. Mensagens paradoxais	170
6. «Por trás da máscara: sinais escondidos na comunicação emocional»	172
6.1. Nem tudo o que parece é	172
6.2. Máscaras	173
6.3. Implicações para os gestores	175
7. A relevância das mensagens não-verbais na comunicação e na eficácia de liderança	177
7.1. Comunico mais com o que <i>digo</i> do que com o que <i>não digo</i> ?	177
7.2. «Deverá a minha secretária consertar os dentes?»	180
7.3. A importância da linguagem silenciosa	181
7.4. Funções exercidas pelas mensagens não-verbais	184
7.5. A faceta menos óbvia e mais complexa da comunicação	186
7.6. O «facismo» nas organizações: porque a boa aparência é valorizada, inclusive nos líderes?	188
8. Categorias de códigos não-verbais e sua complexidade cultural	190
8.1. Uma grande diversidade	190
8.2. O contacto físico e os cumprimentos	193
8.3. Apertos de mão dominadores, submissos e igualitários	196
8.4. A distância física, a bolha de privacidade e o tango conversacional	198
8.5. Aparência e indumentária	200
8.6. Expressão facial e sorriso	205
8.7. Gestos	208
8.8. Postura física	214
8.9. Movimento dos olhos e contacto visual	215
8.10. Aspetos não-verbais do discurso (códigos métricos e paralinguísticos)	218
8.11. O tempo como elemento de comunicação	219

8.12. Os objetos e o «simbolismo do narcisismo»	226
8.13. Local e arranjos espaciais	227
9. Súmula conclusiva	230

Capítulo 4 – COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL: O ESQUELETO E O SISTEMA NERVOSO CENTRAL

1. Introdução	234
2. O esqueleto e o sistema nervoso central	235
3. A organização como uma sobreposição de redes	237
4. Fluxos e direções da comunicação	239
5. Atributos das redes informais	243
6. Trajetos típicos e características da comunicação informal: as configurações da rede nervosa	247
7. Tipos de papéis (os atores da rede) e categorias de mensagens	249
8. Uma visão macroscópica das redes	250
9. Redes uniplex/multiplex, fortes/fracas, centralizadas/descentralizadas	254
10. Aspectos positivos e negativos da comunicação informal: um olhar crítico	256
11. Implicações práticas	260
12. Rumores	262
12.1. Bisbilhotice e rumores	262
12.2. Porque surgem os rumores	264
12.3. Evitando, neutralizando e gerindo rumores	266
13. Comunicação interdepartamental – os cubículos e os circuitos da rede formal	273
13.1. As dificuldades de comunicação entre departamentos	273
13.2. Causas e consequências do cubiculismo	277
14. Estratégias e práticas de combate aos problemas de comunicação interdepartamental	280
14.1. Medidas de diferente alcance	280
14.2. Medidas de maior alcance	282
14.3. Uso cauteloso das novas tecnologias da comunicação	287
15. Comunicação global e diferenças culturais	289
15.1. Redes de comunicação global em empresas globais	289
15.2. Como as diferenças culturais afetam o modo de comunicar	290
16. Comunicação em tempo de mudança – construindo positividade	296
16.1. Mudar para comunicar para mudar!	296
16.2. Gerindo a mudança através da construção da positividade	298

16.3. A relevância da civilidade	300
16.4. Segurança psicológica	301
17. Súmula conclusiva	303

Capítulo 5 – ESTILOS PESSOAIS DE COMUNICAÇÃO

1. Introdução	308
2. Assertividade, passividade e agressividade	311
2.1. O significado dos três estilos	311
2.2. Como se combinam os elementos das afirmações assertivas	314
2.3. As «crenças filosóficas» em que se baseia a assertividade	317
2.4. Assertividade padrão e assertividade empática	319
2.5. A vantagem do estilo assertivo	319
2.6. A virtude está no meio?	321
2.7. A resposta eficaz mínima	323
2.8. A assertividade em diferentes culturas	325
3. O modelo VIP	329
4. O modelo PAPI	331
5. O modelo SARA	334
5.1. Quatro estilos; social, afiliativo, reflexivo e administrador/diretor	334
5.2. A necessária versatilidade	336
5.3. Os estilos SARA em Portugal	338
6. Um modelo com nove dimensões	339
7. Estilos de escuta	342
8. Homens e mulheres – terão estilos diferentes?	344
8.1. Até no humor somos diferentes?!	344
8.2. «Porque os homens não escutam e as mulheres não entendem os mapas»	348
8.3. Estilos diferentes	353
8.4. A diferença cerebral dos sexos é <i>sexy</i> ?	358
8.5. Uma interpretação cautelosa	362
9. Súmula conclusiva	362

Capítulo 6 – ESCUTAR E «CALAR»

1. Introdução	366
2. Escutar: a «pedra de toque» da eficácia comunicacional	368
3. Porque somos pouco competentes em escuta?	371

4. A escuta ativa e empática	377
4.1. «Ouvir alguém» <i>versus</i> «ouvir com alguém»	377
4.2. Perceber, processar e responder: as dimensões da escuta ativa/empática	379
4.3. Benefícios da escuta ativa/empática	380
4.4. Melhorar as competências de escuta ativa	382
5. O modelo ESCUTE	388
5.1. Seis competências	388
5.2. Estruturação das mensagens escutadas	390
5.3. Sensibilidade para as mensagens não-verbais	391
5.4. Concentração	392
5.5. «União das mentes» do ouvinte e falante	393
5.6. Tato emocional	396
5.7. Estima pelo interlocutor	397
6. «Calar»	399
6.1. O efeito «caluda»	399
6.2. Porque os colaboradores optam pelo mutismo?	399
6.3. Espirais de silêncio num clima de ignorância pluralista	401
6.4. Muitos mutismos, muitas vozes	403
6.5. Algumas implicações	405
7. Súmula conclusiva	408

Capítulo 7 – COMUNICAÇÃO EFICAZ: FALAR, INTERAGIR, DAR E RECEBER *FEEDBACK*

1. Introdução	412
2. Falar com confiança, controlar a apreensão	416
2.1. Alguns exercícios para compreensão do tema	416
2.2. A apreensão na comunicacional oral	417
2.3. Formação para aprender a falar com confiança	419
2.4. Será a boca mais poderosa que a caneta?	420
3. Apresentações em público	421
3.1. Considerações gerais	421
3.2. Preparação	424
3.3. Organização, esquematização, ordenação dos temas	426
3.4. As características da audiência	428
3.5. Gestão do tempo	429
3.6. Honra, respeito, entusiasmo e confiança	430

3.7. O humor	432
3.8. Postura, movimentos e gestos	433
3.9. Tom de voz e ritmo	435
3.10. Lidando com a glossofobia	437
3.11. Uso de auxiliares visuais	440
3.12. Atente nos sinais de «alarme» e reflita sobre o que mais desagrade às audiências	442
3.13. Respostas às perguntas da audiência	443
4. Os gestores proporcionando <i>feedback</i>	447
4.1. O <i>feedback</i> e o controlo dos sistemas	447
4.2. O <i>feedback</i> pode ser instrutivo e motivador	449
4.3. <i>Feedback</i> facultado pelos gestores aos colaboradores	450
4.4. Entrevistas de avaliação de desempenho	457
5. Gestores recebendo <i>feedback</i>	462
5.1. <i>Feedback</i> ascendente	462
5.2. <i>Feedback</i> 360 graus	463
5.3. A importância do desrespeito saudável pelos chefes	467
5.4. Os efeitos positivos do <i>feedback</i> informal ascendente	469
5.5. Os efeitos negativos da escassez de <i>feedback</i> ascendente	470
5.6. Pecados comunicacionais e desastres aéreos	471
5.7. Linhas de orientação para lidar com o paradoxo dos subordinados desobedientes	473
6. Entrevistas de seleção	474
6.1. A formação de impressões mútuas e as suas potenciais consequências	474
6.2. A complexidade e os riscos dos processos de entrevista	478
6.3. Tipos de entrevistas	480
6.4. A entrevista estruturada	481
6.5. Linhas de orientação para assegurar a estruturação	482
6.6. Linhas de orientação para assegurar a comunicação bilateral	484
6.7. Gerir impressões para influenciar os entrevistadores	487
7. Súmula conclusiva	491

Capítulo 8 – COMUNICAÇÃO EFICAZ: ESCREVER E «CLICAR»

1. Um introito sobre a importância de «escrever claro»	496
2. Escrever: uma competência essencial para os indivíduos e as organizações	500
3. Mensagens escritas	503
3.1. Orientações gerais	503

3.2. Modos direto e indireto de transmitir más notícias	507
3.3. Mensagens com amortecedores	508
4. A comunicação eletrónica e o seu representante mais ilustre: o correio eletrónico	514
4.1. Breves considerações gerais sobre a comunicação eletrónica	514
4.2. Confiança	517
4.3. Natureza do correio eletrónico	519
4.4. Vantagens, desvantagens e riscos do correio eletrónico	520
4.5. A privacidade do correio eletrónico	522
4.6. As perversidades da vigilância	526
5. Linhas de orientação para uso do correio eletrónico	528
5.1. Contrariando o uso indevido	528
5.2. Necessidades e preferências do recetor	529
5.3. Estrutura da mensagem	529
5.4. Estilo de redação	530
5.5. Uma correta gestão do uso do correio eletrónico	531
5.6. Uma breve menção às políticas e práticas organizacionais	535
6. Diferentes meios para diferentes tipos de mensagens?	537
7. Súmula conclusiva	539
Referências bibliográficas	543

Introdução – O mapa

«As organizações modernas transformaram-se em glutões de informação, pelo que estão famintas pela comunicação que satisfaça a necessidade das pessoas partilharem compreensões e significados, e fomentarem a confiança. Nesta era de radical transformação organizacional, que está a alterar a relação fundamental entre a organização e os seus membros, entre o trabalhador e o gestor, entre o líder e o liderado, a boa comunicação é extremamente necessária.»

Robertson (2005: 34)

«Os conceitos de comunicação e de relações humanas estão de tal modo relacionados que são quase sinónimos. É extremamente difícil estudar um sem envolver o outro (...) É impossível haver relações humanas sem comunicação, e vice-versa.»

Minter (2010: 107-108)

§ 1. A comunicação no cerne da vida social organizacional

A comunicação é a base de toda a interação humana – inclusive nas organizações.¹ Há sérias razões para supor que a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenhamento e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional.² É mesmo essencial para a prestação de serviços,³ inclusive os que são prestados pelos médicos⁴ e outros profissionais da saúde;⁵ pelos advogados⁶ e pelos engenheiros.⁷ Na vida organizacional, estes efeitos não surpreendem:

- O modo como as pessoas comunicam afeta a maneira como se relacionam com as outras, os laços de cooperação que com elas estabelecem, o nível de ajuda que recebem, a maneira como os seus chefes as encaram e avaliam, assim como a sua capacidade de persuasão e influência.
- Observando o modo como os seus líderes comunicam, partilham informação e promovem a abertura comunicacional, os colaboradores desenvolvem atitudes e ações correspondentes. Por exemplo, se sentirem que os líderes e a organização promovem a partilha de informação, são transparentes e os tratam como adultos, então os colaboradores desenvolvem mais satisfação no trabalho e mais confiança nos líderes e na organização, empenham-se mais no trabalho, pronunciam-se mais favoravelmente acerca da organização, ausentam-se menos do trabalho e são mais produtivos.
- Uma grande parte do trabalho dos líderes é despendida a comunicar – com subordinados, pares, superiores e entidades exteriores à organização. O modo como comunicam afeta a clareza das suas mensagens, a credibilidade junto dos seus interlocutores, e a capacidade de obterem informação crucial para a tomada de decisões.

§ 2. Objetivos fundamentais do livro

Este livro ajuda os leitores a compreenderem porque tais efeitos ocorrem. O seu foco incide sobre a comunicação interna. Eis os seus objetivos fundamentais:

- Ajudar os gestores e outros membros organizacionais a comunicarem mais eficazmente e a trabalharem de modo mais frutuoso no seio das equipas.
- Facultar aos professores e formadores das áreas da comunicação organizacional e afins uma ferramenta de trabalho útil, prática, rigorosa e de leitura agradável.

(1) Marques (2010).

(2) Byrne e LeMay (2006); Carrière e Bourque (2009); Robertson (2005); Waldeck *et al.* (2012).

(3) Agnihotri *et al.* (2009).

(4) Gaur *et al.* (2011); Levinson *et al.* (2010).

(5) Buckley (2012).

(6) Gzybowski (2010).

(7) Riemer (2002).

- Fornecer aos estudantes do ensino superior (designadamente de gestão, comportamento organizacional, gestão de recursos humanos, psicossociologia das organizações, liderança) os conhecimentos fundamentais sobre a comunicação nas organizações e a comunicação em geral.
- Proporcionar a todas as pessoas que se interessam pelo tema a possibilidade de o compreenderem através de linguagem simples, prática e rigorosa.

Destaque I.1. Questionário de satisfação com a comunicação – e outros questionários

O «questionário de satisfação com a comunicação» (QSC) foi desenvolvido por Downs e Hazen.¹ Envolve quarenta itens, medindo oito dimensões: (1) clima comunicacional; (2) comunicação com os superiores; (3) integração organizacional; (4) qualidade dos *media*; (5) comunicação horizontal e informal; (6) perspectiva organizacional; (7) *feedback* pessoal; (8) comunicação com os subordinados. O questionário tem méritos e deméritos.² Pode ser especialmente valioso para compreender como os empregados avaliam a comunicação na organização, sendo menos útil para identificar problemas e formular recomendações. Pode ser usado para investigação, mas também em sala de aula/formação e para diagnóstico organizacional. Facilmente pode ser obtido na Internet.³ Uma fonte igualmente interessante é o livro organizado por Rubin, Palmegreen e Sypher⁴ – no qual se podem obter numerosos instrumentos de medida no domínio da comunicação nas organizações (*e.g.*, inventário de ansiedade comunicacional; estilos de comunicação; escala de atração interpessoal).

§ 3. Exemplos de questões abordadas no livro

Se o leitor pretende fazer uma leitura geral do livro, em poucos minutos, sugerimos-lhe que leia os resumos inseridos na abertura de cada capítulo. Para uma abordagem ainda mais sucinta mas global, eis exemplos das questões abordadas:

- Quais os elementos básicos do processo comunicacional?
- Qual a metáfora que melhor descreve a comunicação – o tubo, o circuito ou a dança?

(1) Downs e Hazen (1977).

(2) Carrière e Bourque (2006); Zwijze-Koning e de Jong (2007).

(3) Em 22 de junho de 2016, obtinha-se, por exemplo, em:
http://www.imetacomm.com/otherpubs/appendix_b_cme2.pdf.

(4) Rubin *et al.* (2004).

- Porque «não é possível não comunicar»? Comunicamos mesmo quando não o desejamos?
- Seremos comunicacionalmente eficazes apenas se formos claros? Poderemos ser eficazes sendo ambíguos? Quais as vantagens da ambiguidade comunicacional?
- As mulheres e os homens comunicam de modo diferente? Porquê?
- Porque surgem dificuldades na comunicação entre pessoas de diferentes culturas?
- Quais os riscos da filtragem comunicacional? Terá essa filtragem contribuído para os desastres dos vaivéns Challenger e Columbia?
- Quais as principais «leis» e barreiras da comunicação?
- Qual a importância das mensagens não-verbais? O que são a cinésica, a proxémica, a oculésica e a paralinguagem? O que nos «desmascara» quando mentimos – as nossas palavras ou os sinais não-verbais que deixamos escapar? Quanto mentimos, o tamanho do nosso nariz aumenta?!?!
- Qual a importância do sorriso na vida comercial e organizacional?
- Quais as razões pelas quais as pessoas usam «máscaras» comunicacionais? Quando agredimos verbalmente alguém, estaremos a ocultar afetos positivos? Quando atacamos, estaremos a usar uma «cortina de fumo» em nosso redor?
- O que são a «bolha de privacidade» e o «tango conversacional»?
- Como «lubrificar» a comunicação nas organizações? Como melhorar a comunicação interdepartamental?
- Como evitar, neutralizar e gerir os rumores?
- Quais são os nossos principais estilos comunicacionais? Quais as vantagens da assertividade? Em termos médios, a cultura portuguesa é muito ou pouco assertiva?
- O que é a escuta ativa e empática?
- Porque são importantes as competências de escuta e como podemos melhorá-las?
- Porque as pessoas optam pelo silêncio nas organizações? O que é o «efeito caluda»?
- Como se fazem apresentações em público eficazes?
- Como lidar com a tensão e os nervos nas apresentações em público?
- Quais as regras básicas dos documentos escritos? O que são amortecedores?
- Como podemos ser utilizadores mais eficazes do correio eletrónico? Como se escrevem mensagens eletrónicas? Porque devemos ler o correio eletrónico apenas algumas vezes durante o dia?
- Como podem os gestores comunicar eficazmente com os seus colaboradores, transmitindo-lhes *feedback*, de modo a melhorar o respetivo desempenho?
- Como podem os gestores «saber a verdade» criando condições para os colaboradores se expressarem franca e abertamente? Porque é importante o «desrespeito saudável pelos chefes»?
- O que são o *feedback* ascendente e o *feedback* 360 graus? Para que servem?
- Como podem os gestores atuar nas entrevistas de seleção e de avaliação de desempenho?

- As pessoas mais atraentes comunicam melhores competências e capacidades? O que é bonito é bom? O que é bom é bonito?
- Como atuam algumas empresas globais na criação e fomento de redes comunicacionais à escala global?

§ 4. Teoria e prática

O livro concilia perspetivas teóricas com abordagens práticas. Está repleto de exemplos práticos que facilitam a compreensão. E é complementado com o manual de exercícios, fornecido separadamente (telecarregamento em www.sílabo.pt). O leitor pode usar esses exercícios como instrumento de autoavaliação, ou para avaliar a sua organização, a sua equipa ou o seu líder. Se o leitor é líder, pode convidar os seus colaboradores a responder-lhes. Ficarà, desse modo, mais apto a compreender como eles interpretam a sua pessoa e a organização. Será conveniente que assegure o anonimato das respostas, sob pena de as mesmas não serem francas. Se o leitor é docente ou formador, pode também usar os exercícios como ferramenta de trabalho prático para as aulas ou eventos formativos. Os temas tratados nesses exercícios são os seguintes:

1. O modelo APRECIA – sete dimensões da comunicação interpessoal
2. Uma auditoria à comunicação organizacional
3. Liderança autêntica
4. Abertura comunicacional
5. Enviesamento para a verdade
6. Disposição intercultural para comunicar com pessoas de diferentes culturas
7. Inteligência cultural
8. Competências de codificação e descodificação do seu chefe
9. Inteligência social do chefe
10. Como as diferenças culturais podem afetar a comunicação nas organizações
11. O paradigma da organização «normal» *versus* o da organização positiva
12. Segurança psicológica
13. Assertividade, agressividade e passividade
14. Estilos assertivo, agressivo e passivo
15. Estilos de comunicação do modelo VIP
16. Estilos de comunicação do modelo PAPI
17. Estilos de comunicação do modelo SARA
18. Nove estilos comunicacionais de Norton
19. Configurações de tendências comunicacionais (Norton)
20. Competências de escuta
21. Escuta ativa e empática
22. Inteligência emocional
23. Como as pessoas se expressam (ou não) na organização
24. Como as pessoas se expressam e se calam
25. Competências de comunicação oral
26. Apreensão comunicacional
27. Atitudes para com o *feedback*

28. *Feedback* ascendente na sua organização
29. Competências de comunicação escrita
30. Bloqueios perante a comunicação escrita
31. A utilização do correio eletrónico.
32. Apreensão nas apresentações em público.

Este manual de exercícios destina-se, exclusivamente (e **sem ironias**), aos compradores da obra. Não faça aos outros o que não gosta que façam a si!

§ 5. Conteúdos dos capítulos

O livro está organizado em oito capítulos (síntese no Quadro I.1), aos quais se acrescenta o já referido manual de exercícios. Faculta ao leitor a compreensão básica de vários processos comunicacionais, designadamente: falar, escutar, fazer apresentações em público, escrever mensagens eletrónicas, realizar entrevistas de seleção e de avaliação de desempenho, saber lidar com a linguagem corporal. Após a sua leitura, o leitor ficará mais capacitado para responder às questões anteriormente referidas.

Quadro I.1. Estrutura fundamental do livro – resumo

Capítulos	Principais conteúdos
1. A comunicação no cerne da vida organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Porque é importante a comunicação nas organizações • Mitos e realidades da comunicação • Positividade organizacional
2. Processo comunicacional: características e barreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos fundamentais da comunicação • Leis da comunicação • Barreiras comunicacionais • Comunicação e desempenho organizacional • Algumas questões éticas
3. As mensagens e a linguagem silenciosa – «o que eu te digo sem nada te falar»	<ul style="list-style-type: none"> • A importância relativa da clareza das mensagens • Mensagens ambíguas, contraditórias e paradoxais • Mensagens não-verbais
4. Comunicação formal e informal: o esqueleto e o sistema nervoso central	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação informal <i>versus</i> formal • Redes de comunicação informal • Implicações da comunicação informal para a gestão • Rumores • Como lubrificar os mecanismos de comunicação formal

Capítulos	Principais conteúdos
5. Estilos pessoais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos assertivo, passivo e agressivo • A relevância da assertividade • Os modelos VIP, PAPI e SARA • Um modelo de nove dimensões • Estilos de escuta • Estilos comunicacionais de homens e mulheres
6. Escutar e «calar»	<ul style="list-style-type: none"> • A importância da escuta ativa e empática • Porque as competências de escuta são fracas • O modelo ESCUTE • Orientações para melhorar as competências de escuta • Razões pelas quais as pessoas se «calam» (i.e., não expressam pontos de vista que poderiam melhorar a vida organizacional) e consequências daí advenientes
7. Comunicação eficaz: falar, interagir, dar e receber <i>feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer apresentações em público • Facultar <i>feedback</i> aos colaboradores • Entrevistas de avaliação de desempenho • <i>Feedback</i> a receber pelos gestores • Entrevistas de seleção
8. Comunicação eficaz: escrever e «clicar»	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de mensagens escritas • Transmissão de más notícias • Importância da comunicação eletrónica • Como redigir mensagens no correio eletrónico • Como gerir o correio eletrónico
Manual de exercícios (fornecido separadamente em www.silabo.pt)	O leitor é convidado, em vários capítulos, a realizar exercícios práticos que são facultados, separadamente, no manual de exercícios. O objetivo é promover a autorreflexão e ajudar o leitor a compreender as matérias abordadas.

■ CAPÍTULO 1

No primeiro capítulo, facultamos uma abordagem geral à comunicação. Mostramos porque a comunicação é crucial nas organizações e que finalidades serve. Explicamos as razões pelas quais «não é possível não comunicar». Sublinhamos a importância das mensagens não-verbais. Discutimos a importância da positividade comunicacional. E discutimos dez mitos frequentes sobre a comunicação – e as correspondentes realidades.

■ CAPÍTULO 2

No segundo capítulo, começamos por explicar as características básicas do processo comunicacional. Comparamos três modelos de comunicação (tubo, circuito e dança) e sugerimos que o modelo da dança é porventura o mais pertinente para se compreender como as pessoas comunicam. Debruçamo-nos, depois, sobre as principais «leis» da comunicação, incluindo a das «mentiras piedosas». Finalmente, discutimos as principais barreiras à comunicação. A ideia básica do capítulo é a seguinte: existem numerosos

obstáculos e condicionantes que impedem que uma dada mensagem atravessasse «íntacta» o canal que liga o emissor ao receptor. Todavia, este efeito não é necessariamente perverso para a comunicação. Nem é sequer algo que se possa evitar ou eliminar se as barreiras forem removidas. Comunicar é uma dança!

■ CAPÍTULO 3

No terceiro capítulo, abordamos a «seiva» da vida comunicacional – isto é, as mensagens. Mostramos que os comunicadores nem sempre desejam ser claros e que as mensagens intencionalmente ambíguas não são necessariamente negativas para a eficácia comunicacional. Explanamos o significado das mensagens contraditórias e paradoxais e sublinhamos a relevância dos eufemismos. Mostramos que as nossas «máscaras» comunicacionais podem esconder o que não pretendemos dizer! Dedicamos, depois, especial atenção às mensagens não-verbais, também designadas linguagem silenciosa (*e.g.*, expressão facial, gestos, postura corporal, tom de voz, aparência).

■ CAPÍTULO 4

No quarto capítulo, abordamos a comunicação formal (o esqueleto) e a informal (o sistema nervoso central). Mostramos que a realidade organizacional só pode ser compreendida se, para além dos circuitos oficiais/formais, considerarmos as redes de comunicação informal – sejam elas aceites ou não pela estrutura oficial. Explanamos as principais características das redes informais e as suas implicações para a gestão. Caracterizamos os rumores e apresentamos orientações sobre como podem ser geridos. Na parte final, debruçamo-nos sobre a comunicação (formal) interdepartamental. Em grande medida, enfatizamos a necessidade de lubrificar os mecanismos de comunicação formal, sob pena de as filtragens, as distorções e os atrasos na comunicação prejudicarem o funcionamento da organização.

■ CAPÍTULO 5

No capítulo 5, discutimos os modos peculiares de que as pessoas se socorrem para comunicar. Começamos por explicar o significado dos estilos assertivo, passivo e agressivo, assim como as vantagens e desvantagens associadas a cada um. Sublinhamos a relevância da assertividade e argumentamos que «a virtude está no meio». E expomos, sem pretensões de exaustividade, outros modelos que classificam os estilos comunicacionais típicos. Discutimos as diferenças comunicacionais entre homens e mulheres.

■ CAPÍTULO 6

No sexto capítulo, dedicamo-nos às competências de escuta. Sublinhamos que escutar é importante na vida comercial, na relação entre as pessoas em geral e entre os membros organizacionais em particular. Explanamos as razões pelas quais somos geralmente pouco competentes nesta matéria, e sublinhamos a parca atenção que esta competência recebe nas escolas. Comparamos os vários modos de ouvir e concedemos especial atenção à escuta ativa e empática – sublinhando os seus benefícios e os modos de melhoria dessa competência. Na parte final do capítulo, discutimos o mutismo (o efeito caluda!) dos membros organizacionais: porque as pessoas não expressam pontos de vista que poderiam melhorar a vida organizacional?

■ CAPÍTULO 7

No sétimo capítulo, focalizamo-nos nas competências de expressão oral. Começamos por discutir as apresentações em público e ajudamos o leitor a lidar com a glossofobia. Debruçamo-nos, depois, sobre o *feedback* a proporcionar pelos gestores aos colaboradores, tanto no quotidiano organizacional quanto nas entrevistas de avaliação de desempenho. Também sublinhamos a necessidade de os gestores serem cuidadosos no recebimento de *feedback* acerca do seu próprio desempenho e do impacto das suas ações e decisões. As entrevistas de seleção ocupam a parte seguinte do capítulo. Prestamos especial atenção aos potenciais enviesamentos de que os entrevistadores podem padecer, conduzindo-os a selecionar candidatos menos apropriados. Focalizamo-nos, então, nos modos como os gestores/entrevistadores podem melhorar as suas competências nestas entrevistas. Facultamos, ainda, algumas linhas de orientação para os candidatos.

■ CAPÍTULO 8

As competências de escrita são o alvo do oitavo capítulo. Começamos por facultar algumas linhas de orientação sobre a escrita de mensagens. Dedicamos, depois, especial atenção à escrita de «más notícias». Seguidamente, focalizamo-nos na comunicação eletrónica, concedendo especial relevo ao correio eletrónico. Especificamos a natureza, as vantagens e as desvantagens do correio eletrónico, e sugerimos várias linhas de orientação para o uso deste meio de comunicação. Na parte final, mostramos que tanto o correio eletrónico como outros meios são mais eficazes para diferentes tipos de mensagens e de objetivos comunicacionais.

§ 6. Linhas de orientação – não «receitas»

O livro não pretende produzir «receitas» que permitam melhorar a eficácia comunicacional (qualquer que seja o significado que a expressão possa ter!). Pode afirmar-se que uma boa comunicação fomenta o desempenho organizacional. Mas é impossível especificar com precisão (e utilidade) o que significa «boa comunicação», pelo menos de um modo universalmente aplicável. Por conseguinte, ao longo deste livro, não apresentaremos «receitas» – mas antes linhas de orientação e tópicos de discussão que permitam ao leitor melhor compreender o mundo comunicacional que o circunda e sobre o qual pode exercer influência. Facultamos-lhe instrumentos que lhe permitam ser um comunicador mais eficaz – mas a eficácia desses instrumentos depende fortemente da capacidade do leitor de ajustá-los à realidade concreta com que se depara.

Por exemplo, facultamos algumas orientações sobre como compreender a linguagem não-verbal dos nossos interlocutores. Mas o leitor poderá incorrer em equívocos muito desconfortáveis se não compreender os gestos no seu contexto. Confundirá um bocejo de uma má noite de sono com um bocejo de desconforto perante a reunião! E não distinguirá entre o suor provocado pelo calor e a transpiração gerada pela ansiedade que antecede um discurso!

§ 7. O que eu escrevi corresponde ao que o leitor interpreta?

À medida que o leitor está a ler estas palavras, atribui-lhes significado e forma interpretações acerca do meu pensamento. Ou seja, procura compreender o que eu pretendo afirmar. Mas é improvável que todos os leitores interpretem do mesmo modo o que aqui escrevo. Também nada garante que as interpretações de cada leitor coincidam exatamente com as minhas ideias. Diferentes leitores têm diferentes quadros de referência, experiências de vida, valores e convicções. A consequência é que cada pessoa «colocará» numa frase minha algo que outra pessoa não colocará, e vice-versa. Será isto um obstáculo a uma eficaz comunicação entre mim e o leitor? A resposta é: não!

«Uma lição para surdos-mudos»¹



Autor: © Oscar Pereira da Silva, 1865-1939.

⁽¹⁾ Museu Nacional de Belas-Artes, Rio de Janeiro, Brasil; http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oscar_Pereira_da_Silva_-_1886_-_A_palavra_aos_surdos-mudos.jpg?uselang=pt

Comunicação

Pessoal e Organizacional



ARMÉNIO REGO é Professor Catedrático Convidado na Católica Porto Business School. Publicou diversos livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas. Entre os mais recentes estão *The virtues of leadership* (Oxford University Press; com Miguel Pina e Cunha, Stewart Clegg), *Papa Francisco: As lições de liderança* (Sílabo; com Miguel Pina e Cunha) e *Propósito: ideias para trabalhar ligado* (Editora RH; com Miguel Pina e Cunha, Filipa Castanheira). Publicou trabalhos científicos em revistas como *European Management Review*, *Human Relations*, *International Journal of Human Resources Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research* e *Leadership Quarterly*. Foi agraciado com diversos prémios, em Portugal e no estrangeiro.

A comunicação é o aparelho circulatório da vida organizacional. Se falhar, os restantes sistemas organizacionais entram em rutura. Também é o nutriente das nossas vidas. Todos comunicamos, independentemente da nossa vontade. Mesmo calados, comunicamos – pois os nossos interlocutores interpretam o silêncio e reagem em conformidade.

Mediante linguagem simples e acessível, e apresentando numerosos casos práticos e exercícios, o autor concilia teoria com prática. Entre os temas abordados, estão: leis da comunicação; barreiras à comunicação; comunicação entre pessoas de diferentes culturas; mensagens contraditórias e paradoxais; silêncios e mentiras; comunicação não-verbal; rumores; estilos pessoais de comunicação; escutar e calar; falar em público; facultar e receber *feedback* dos colaboradores; escrever e clicar.

O livro é útil para um amplo espectro de leitores:

- Ajuda os gestores e outros membros organizacionais a comunicarem mais eficazmente.
- Faculta aos professores e formadores das áreas da comunicação organizacional e afins uma ferramenta de trabalho útil, prática, rigorosa e de leitura agradável.
- Fornece aos estudantes do ensino superior (gestão; comportamento organizacional; gestão de recursos humanos; liderança) os conhecimentos fundamentais sobre a comunicação nas organizações e a comunicação em geral.
- Proporciona a todos a possibilidade de melhorarem as suas competências comunicacionais e serem mais bem-sucedidos na vida profissional e na pessoal.

- ▶ Contém resumos e orientações para a ação.
- ▶ Complementado com manual contendo 32 exercícios que o leitor poderá usar para se autoavaliar ou para avaliar a sua organização e o seu líder. Ferramenta útil que professores/formadores poderão usar em sala de aula ou eventos formativos (telecarregamento em: www.silabo.pt).

