

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ementa: Textos, formas e comunicação nas organizações; Tipos e técnicas de comunicação empresarial; Construção de textos e mensagens organizacionais; O risco da quebra da comunicação.



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL

- **QUEM SOU?**
- **O QUE FAÇO?**
- **POR QUE ESTOU AQUI?**



OBJETIVO

Promover discussões acerca da comunicação como condição única para a construção e manutenção dos relacionamentos humanos, conduzindo os participantes ao campo da comunicação empresarial, com vistas a proporcionar o aprimoramento pessoal e profissional de todos.

UNIDADES DE ESTUDO

Unidade I

- O que é comunicação e qual a sua importância para os relacionamentos humanos.
- O processo de comunicação.
- Feedback: o segredo do sucesso na comunicação.
- A aprendizagem e a comunicação.
- Motivação: superando limites, atingindo metas.
- Praticando comunicação com eficácia.

UNIDADES DE ESTUDO

Unidade II

- **A importância do ouvir**
- **Sentido e comunicação**
- **A arte de falar.**
- **Instrumentos da comunicação.**
- **Os meios de comunicação.**
- **Estudo de casos.**

UNIDADES DE ESTUDO

Unidade III

- **Comunicação Empresarial.**
- **Conduzindo reuniões com eficiência.**
- **Visão Estratégica da Comunicação.**
- **A comunicação e a imagem da empresa.**
- **Construindo um Plano de Comunicação Empresarial.**
- **Exercícios práticos.**

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **BERLO, David Kenneth.** O Processo de Comunicação: introdução à teoria e à prática. Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. 10ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- **CAHEN, Roger.** Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 10ª edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- **COMUNICAÇÃO PESSOAL IMPECÁVEL.** Harvard Business School Press. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- **MATOS, Gustavo Gomes de.** Comunicação sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- **NASSAR, Paulo.** O que é Comunicação Empresarial. Paulo Nassar/Rubens Figueiredo São Paulo: Brasiliense. Coleção Primeiros Passos, 2004.
- **POLITO, Reinaldo.** Como Falar Corretamente e sem Inibições. 95ª edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- **ARGENTI, Paul A.** Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação; tradução: Adriana Riche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- **BUENO, Wilson da Costa.** Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005 – Coleção Contexto de Comunicação.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

I UNIDADE



O QUE É COMUNICAÇÃO?

Bordenave - duas maneiras de definir uma coisa: *enumerar os elementos de que está composta ou indicar para que serve. Ex: Automóvel:*

- *Conjunto formado por motor, carroçaria e rodas.*

- *Um veículo autopropulsado que serve para transportar pessoas e coisas de um lugar para o outro.*

A comunicação é o veículo da relação entre as pessoas, da transformação mútua e da realidade em que vivem. Sem ela, cada indivíduo seria uma ilha isolada do mundo.

ELEMENTOS QUE COMPÕEM A COMUNICAÇÃO

- REALIDADE
- PESSOAS
- MENSAGEM
- SIGNOS
- MEIOS



OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

- **Aristóteles** – *Meios disponíveis de persuasão. Levar o outro a adotar o ponto de vista de quem fala.* (Até o século XVIII)
- **Alma e mente** (conceitos surgidos no século XVII – psicologia das faculdades), são interpretados como base para dois objetivos de comunicação independentes, no final do século XVIII: intelectual ou cognitivo (a mente); emocional (a alma).

OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

- **A partir dessa teoria, os objetivos da comunicação são:**
 - ***Informativo***: apelo à mente.
 - ***Persuasivo***: apelo à alma, às emoções.
 - ***Divertimento***: o lúdico.

CRÍTICA À TEORIA DOS OBJETIVOS DISTINTOS

- **Linguagem**: todo o uso da linguagem tem uma dimensão persuasiva. Ninguém pode comunicar-se sem a tentativa de persuadir o outro (Berlo, 2003).
- **A distinção** informar/persuadir/divertir - tendência a interpretar esses propósitos como exclusivos: alguém não está dando informação quando está divertindo; não está divertindo quando está persuadindo etc.

A TEORIA NOS DIAS ATUAIS

- **Apesar de não ser exatamente assim, essa divisão é freqüente hoje:**
 - ***Programas Educativos*** (informar)
 - ***Programas de Diversão*** (divertir)
 - ***Propagandas*** (persuadir)

REFLEXÃO

- **Jornalistas usam de persuasão ou informam, apenas?**
- **Professores educam ou tentam convencer?**
- **A indústria de brinquedos promove diversão, apenas, ou tenta persuadir?**
- **O teatro diverte unicamente?**
- **E o cinema?**
- **A televisão é somente entretenimento e informação?**

ANALISANDO A TEORIA

A mensagem é determinante na definição do objetivo da comunicação e não o comportamento, segundo a teoria da divisão do objetivo. É difícil olhar um conjunto de palavras e determinar se é informativo ou persuasivo, que efeito terá sobre o receptor ou qual a intenção da fonte ao produzi-lo.

OBJETIVO BÁSICO DA COMUNICAÇÃO

- **Alterar as relações originais entre o nosso próprio organismo e o ambiente em que nos encontramos. Reduzir a probabilidade de sermos apenas um alvo de forças externas e aumentar a probabilidade de nós mesmos exercermos essa força.**
- **Nos comunicamos para influenciar, influenciar com intenção.**

ORIGEM DA COMUNICAÇÃO HUMANA

Não se sabe ao certo como os nossos ancestrais se comunicavam entre si, se com grunhidos, gritos ou gestos, isoladamente ou combinados.

Seja imitando os sons da natureza (canto dos pássaros, barulho das águas etc.), usando exclamações espontâneas (“ai”, “ah”, “grr” etc.) ou produzindo sons com partes do seu corpo (mãos, pés, boca) e ainda com a utilização de objetos, o homem sempre encontrou uma forma de associar um determinado som ou gesto a um certo objeto ou ação – assim nasceram os signos (o que faz referência a uma coisa ou a uma idéia) e a significação (o uso social dos signos). O homem criou os signos e as regras para a sua utilização (a Gramática, por exemplo, é um conjunto de regras utilizadas para relacionar os signos entre si).

ORIGEM DA COMUNICAÇÃO HUMANA

- De posse do repertório de signos e regras para combiná-los, o homem criou a linguagem.
- Aprendeu a distinguir modos diversos de usar a linguagem: **indicativo, declarativo, interrogativo, imperativo**, traduzindo as diferentes intenções dos interlocutores. O homem primitivo não sabia que um dia essas funções seriam chamadas de **verbo, substantivo, adjetivo, advérbio etc.**

VENCER O TEMPO E A DISTÂNCIA

- **Provavelmente, a primeira forma organizada de comunicação humana foi a linguagem oral, acompanhada ou não pela linguagem gestual.**
- **Entretanto, a linguagem oral sofreu duas limitações: a falta de permanência (o que se falava ficava perdido no ar) e a falta de alcance (não alcançava distâncias).**
- **Assim, o homem utilizou desenhos, inicialmente, para fixar seus signos e, mais tarde, a linguagem escrita.**

VENCER O TEMPO E A DISTÂNCIA

- **Homens da era paleolítica (entre 35.000 e 15.000 anos antes da era cristã) já faziam desenhos em cavernas (Altamira, Espanha e Dordogne, França).**
- **Egípcios, cerca de 3.000 anos antes de Cristo, representavam aspectos de sua cultura por meio de desenhos e gravuras.**

VENCER O TEMPO E A DISTÂNCIA

- Paralelamente à linguagem, desenvolveram-se os meios de comunicação: a tipografia de Gutenberg (imprensa); a indústria gráfica, que se associou às invenções da mecânica, da química, da eletrônica; a fotografia, responsável pela comunicação visual; o telégrafo; o telefone; o rádio; o cinema; a televisão; o satélite.

VENCER O TEMPO E A DISTÂNCIA

O domínio das ondas eletromagnéticas pelo homem reduziu o tamanho do mundo e o transformou numa aldeia global. Há alguns anos atrás, uma notícia precisava de 4 meses para chegar da Europa à América do Sul. Hoje, não demora mais que alguns segundos.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

- *"Nenhum homem é uma ilha fechada sobre si: todos são parte de um continente, uma parcela de terra principal".*

(Carl Gustav Jung)

- **A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos.**

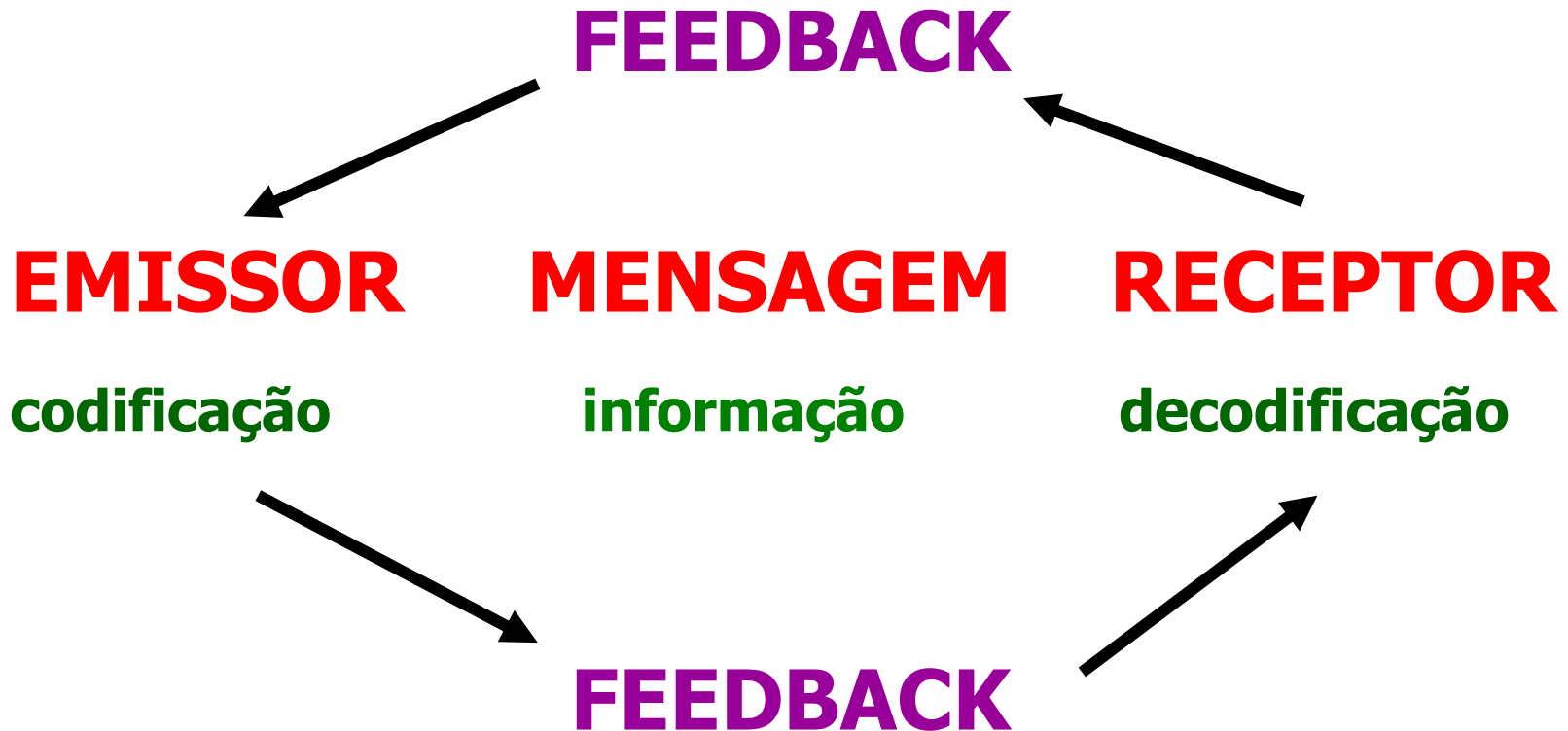
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua grande maioria, pela deficiência ou simplesmente pela falta de comunicação. Ao constatar um erro, muitas pessoas racionalizam: *"mas a informação foi passada em todos os detalhes..."*

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

- **Informação**: quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados – uma mensagem. A informação pressupõe a figura de um emissor, uma mensagem e um receptor.
- **Comunicação**: envolve as mesmas figuras relacionadas à informação, mas só acontece quando a mensagem recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno da informação recebida é denominado **Feedback**.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

- **Fonte**: nascente de mensagens e iniciadora do ciclo da comunicação.
- **Emissor**: aquele que emite uma mensagem para um receptor.
- **Receptor**: aquele que recebe a informação e a decodifica.
- **Mensagem**: comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. É o objeto da comunicação.

ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

- **Ruído**: tudo que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.
- **Canal (meios de comunicação)**: suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor.
- **Código**: conjunto de signos relacionados que formam a mensagem (escrita, por exemplo).
- **Codificação**: ato de transformar uma mensagem em linguagem.

ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

- **Decodificação**: interpretação de uma mensagem.
- **Signos**: uma convenção social e arbitrária, constituída pela combinação de um conceito e uma imagem.
- **Linguagem**: Qualquer sistema de signos capaz de servir à comunicação entre os indivíduos.
- **Língua**: produto social da faculdade da linguagem de uma sociedade. Conjunto de convenções adotadas pela sociedade para permitir o exercício da linguagem.

ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

**EMISSOR + MENSAGEM + RECEPTOR
+ FEEDBACK = COMUNICAÇÃO**

**EMISSOR + MENSAGEM + RECEPTOR
= INFORMAÇÃO**

**“O mais importante na comunicação
é ouvir o que não foi dito”.**

(Peter Drucker)

FEEDBACK

- **FEEDBACK = Informação direta e clara que o indivíduo obtém sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa.**

(Stephen P. Robins)

FEEDBACK – MITO E REALIDADE

- **FEEDBACK É IGUAL À AVALIAÇÃO:**
MITO. (Feedback é o resultado da percepção de alguém sobre o comportamento do outro.
Avaliação reflete um juízo de valor, visto a comparação que se faz entre o que ou quem está sendo avaliado com um parâmetro de referência).

FEEDBACK – MITO E REALIDADE

- **FEEDBACK É IGUAL A VERDADE ABSOLUTA: MITO.** (A percepção é subjetiva e, por isso, algo que é fruto dela nunca será uma verdade absoluta. Utilizamos balizadores para nos orientar no processo de observação).

FEEDBACK – MITO E REALIDADE

- **FEEDBACK É IGUAL À**
ASSERTIVIDADE: REALIDADE.
(Um feedback dado com assertividade traduz a percepção de quem o dá, de forma autêntica, pontual e direta, pautado na sinceridade e cortesia).

FEEDBACK – MITO E REALIDADE

- RECEBER FEEDBACK É IGUAL A OUVIR CALADO: MITO.

(Quem dá feedback deve deixar aberto o canal de diálogo para que o outro tenha a oportunidade de falar também).

FEEDBACK – DÁ VIDA À COMUNICAÇÃO

- **A COMUNICAÇÃO SEM RETORNO É FALHA, NÃO SE TORNANDO UM PROCESSO, POIS DEIXA DE SER ALIMENTADA.**
- **A MANUTENÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DEPENDE DESSE RETORNO.**

FEEDBACK – DÁ VIDA À COMUNICAÇÃO

**AS PESSOAS PRECISAM SABER
COMO SÃO PARA PODER
INVESTIR EM SUAS MELHORIAS
E, ASSIM, ABANDONAR AS
PRÁTICAS QUE NÃO
CONTRIBUEM COM O SEU
CRESCIMENTO E REFORÇAR OS
SEUS PONTOS FORTES.**

FEEDBACK – DÁ VIDA À COMUNICAÇÃO

**O FEEDBACK EFICAZ PROMOVE
MUDANÇA DE ATITUDE E AJUDA
A PESSOAS E GRUPOS A
MELHORAREM SEUS
DESEMPENHOS E, ASSIM,
ALCANÇAREM SEUS OBJETIVOS,
SUAS METAS.**

DAMOS FEEDBACK PARA

- **Aprovar ou reprovar a mensagem recebida;**
- **Revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada;**
- **Demonstrar inteligência e habilidade;**
- **Expressar consideração e apreço;**
- **Repreender ou elogiar o interlocutor;**
- **Desabafar e sentirmo-nos aliviados;**
- **Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.**

DIFICULDADES EM RECEBER FEEDBACK

- **DESPREPARO**
- **FALTA DE ABERTURA PARA O DIÁLOGO**
- **AS PESSOAS TENDEM A PERCEBER APENAS O QUE LHES CONVÊM**
- **REJEIÇÃO À MENSAGEM**
- **DISTORÇÃO DA MENSAGEM**
- **JULGAMENTOS E PRECONCEITOS**
- **NÃO PEDIR ESCLARECIMENTOS NA DÚVIDA**

DIFICULDADES EM DAR FEEDBACK

- **DESCONHECIMENTO DO ASSUNTO**
- **INEXISTÊNCIA DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO**
- **FAZTA DE AMBIENTE FAVORÁVEL AO DIALÓGO**
- **INCOMPREENSÃO DO RECEPTOR-LINGUAGEM**
- **DIFICULDADES EM EXPRESSAR-SE**
- **INABILIDADE PARA PERCEBER O MOMENTO**
- **MEDO DE MAGOAR E DESAPONTAR O OUTRO**
- **RECEIO DE RECEBER PUNIÇÕES, RETALIAÇÕES.**
- **TEMOR DE SER MAL INTERPRETADO.**

REAÇÕES AO FEEDBACK

- **POSITIVAS:**

**ESCUTAR COM ATENÇÃO;
TRATAR O RETORNO COMO
SINAL DE AMIZADE; MOTIVAR-
SE PARA A REALIZAÇÃO DE UM
PROJETO; SENTIR-SE UMA
PESSOA VALORIZADA.**

REAÇÕES AO FEEDBACK

- **NEGATIVAS: RECEPÇÃO SELETIVA DA MENSAGEM; FALTA DE CONFIANÇA; NEGAÇÃO DA VALIDADE DOS DADOS APRESENTADOS; JUSTIFICATIVAS DO COMPORTAMENTO; APONTAR ERROS DE QUEM ESTÁ FORNECENDO O FEEDBACK.**

APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

- **ESTÍMULO:** TUDO QUE PODEMOS PERCEBER ATRAVÉS DOS SENTIDOS.
- **RESPOSTA:** QUALQUER MANIFESTAÇÃO DO INDIVÍDUO QUE REAJA AO ESTÍMULO
- **RESPOSTA DESCOBERTA:** OBSERVÁVEL, PERCEPTIVA, PÚBLICA.
- **RESPOSTA ENCOBERTA:** OCORRE DENTRO DO INDIVÍDUO, ÍNTIMA, NÃO OBSERVÁVEL PRONTAMENTE.

APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

Uma mesma resposta pode ser encoberta para uma pessoa e descoberta para outra. Uma resposta encoberta hoje poderá ser descoberta amanhã.

APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

- **APRENDIZAGEM:**

- **ATO OU EFEITO DE APRENDER.**

- (Dicionário)

- **UMA MUDANÇA NA RELAÇÃO ESTÁVEL ENTRE UM ESTÍMULO PERCEBIDO E A RESPOSTA FORMULADA. (Comunicação)**

APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

ESTÍMULO – RESPOSTA – APRENDIZAGEM

- **COMO SE DÁ A APRENDIZAGEM:**
ESTÍMULOS DIFERENTES –
RESPOSTAS IGUAIS

ESTÍMULOS IGUAIS – RESPOSTAS
DIFERENTES

QUANDO APRENDEMOS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM OCORRE ENTRE O TEMPO EM QUE O INDIVÍDUO PERCEBE UM ESTÍMULO E O TEMPO EM QUE RESPONDE A ELE.

RESPOSTA REFLEXIVA

O ORGANISMO PRODUZ RESPOSTAS SEM QUE PRECISE APRENDER:

- SOPRO DE AR (estímulo) PISCAR (resposta).

- ALIMENTO (estímulo) SALIVAÇÃO (resposta).

- (O indivíduo responde sem controle – acontece)

RESPOSTAS EXPERIMENTAIS

**O INDIVÍDUO AS TESTA E
AVALIA AS CONSEQUÊNCIAS
PARA DECIDIR SE AS
MANTÉM OU AS MODIFICA.**

Recompensa

RESPOSTAS HABITUAIS

**AS QUE JÁ FORAM TESTADAS
E ESCOLHIDAS PELO
INDIVÍDUO COMO
ADEQUADAS AO ESTÍMULO.**

Recompensa

INGREDIENTES DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

- Apresentação do estímulo.
- Percepção do estímulo pelo indivíduo.
- Interpretação do estímulo.
- Resposta experimental ao estímulo.
- Percepção das consequências da resposta experimental.
- Reinterpretação das consequências e preparo de novas respostas.
- Criação de uma relação estímulo-resposta estável: o hábito.

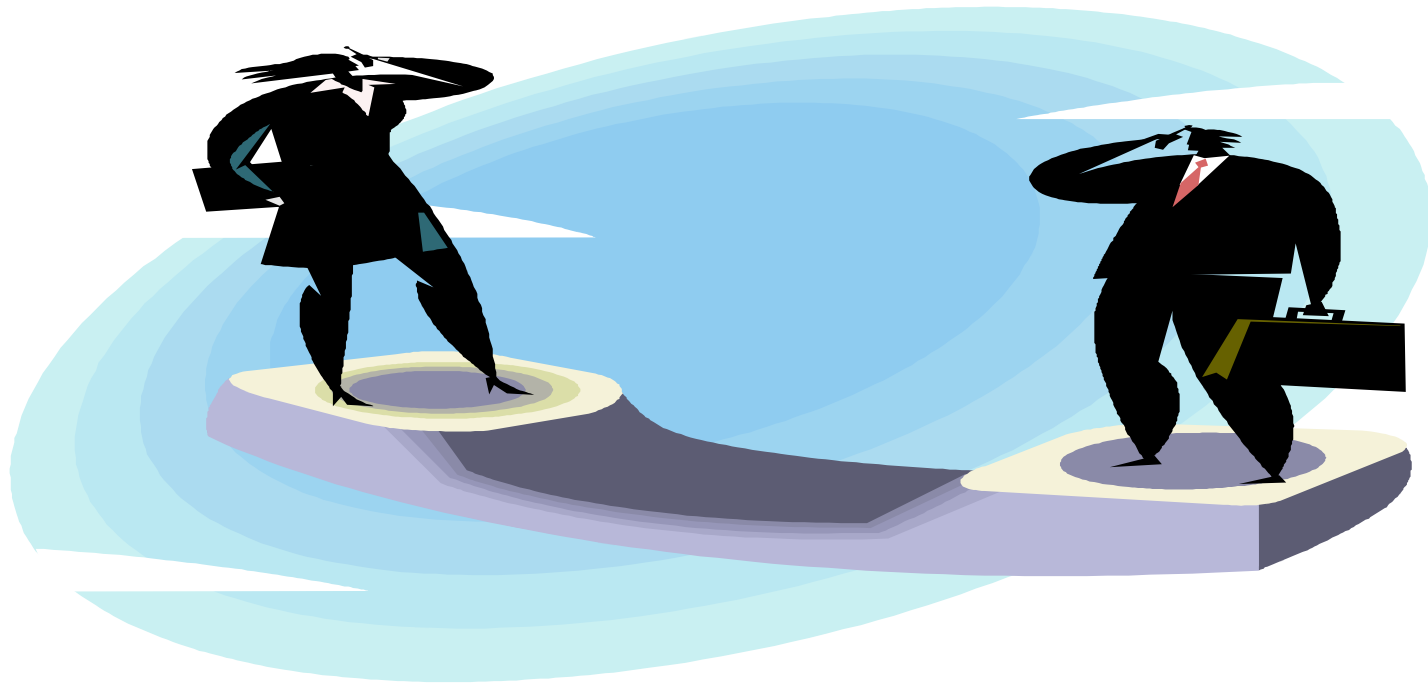
O HÁBITO

Uma vez criado o hábito, deixamos de interpretar o estímulo. Começamos a responder automaticamente, sem pensar, sem análise.

Aprendemos

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

II UNIDADE



A IMPORTÂNCIA DO OUVIR

- **OUVIR É UM ASPECTO FUNDAMENTAL PARA UMA BOA COMUNICAÇÃO NOS NEGÓCIOS (Richard Bierck).**
- **INCAPACIDADE DE ESCUTAR: CAUSA DE FRACASSOS QUASE NUNCA ADMITIDA/PERCEBIDA NAS EMPRESAS.**
- **Todos devem ouvir e se fazer ouvir: presidente, diretores, gerentes, colaboradores em geral.**
- **OUVIR BEM REQUER DISCIPLINA - MUDANÇA DE MODELO MENTAL.**

COMO AS PESSOAS PROCESSAM O QUE OUVEM

- **Apenas ouvindo**
- **Repetindo o que ouvem**
- **Fazendo anotações**
- **Em pé ou sentadas**
- **Gostam de telefone**
- **Preferem conversas
ao vivo**



DICAS PARA MELHORAR A ATENÇÃO AO OUVIR

- **Procure um lugar tranqüilo (fuja dos telefones e e-mails).**
- **Chegue cedo às reuniões, mesmo que seja alguns minutos. (Quanto menor o estresse, maior a capacidade auditiva)**
- **Num diálogo, observe quem está falando mais e invoque o silêncio para ouvir melhor.**
- **Determine-se a não se dispersar.**
- **Escutar é só uma parte do papel do ouvinte.**

COMO RETEMOS A INFORMAÇÃO

- **20%** do que ouvimos.
- **30%** do que vemos.
- **50%** do que vemos e ouvimos.
- **Exemplo:** retemos cerca de **50%** da informação emitida pela televisão, porque vemos e ouvimos simultaneamente.



COMO GASTAMOS NOSSO TEMPO

- **45% PARA ESCUTAR**
- **30% PARA FALAR**
- **16% PARA LER**
- **9% PARA ESCREVER**
- **APESAR DE DEDICARMOS 45% DO NOSSO TEMPO PARA ESCUTAR, GASTAMOS APENAS 25% COM O ATO DE OUVIR.**



O QUE DIFICULTA O ATO DE OUVIR

- DESTACAR APENAS OS VALORES E COSTUMES PESSOAIS, ESQUECENDO OS DO OUTRO.
- COMPORTAMENTOS DE INTERRUPÇÃO AO OUTRO OU TIRAR CONCLUSÕES PRECIPITADAS.
- AMBIENTE FÍSICO INADEQUADO.
- ESPÍRITO DE COMPETIÇÃO.
- TIMIDEZ EXCESSIVA.
- PESSIMISMO.
- ASSUNTOS DESAGRADÁVEIS.
- ARROGÂNCIA.

O QUE FACILITA O ATO DE OUVIR

- O SILÊNCIO.
- PERCEBER ALÉM DAS PALAVRAS.
- LER AS ENTRELINHAS.
- INDAGAR, SE NECESSÁRIO.
- O RESPEITO PELO OUTRO.
- A EMPATIA.
- CONCENTRAÇÃO.
- OBSERVAR O OUTRO ATENTAMENTE.
- EDUCAÇÃO, CORDIALIDADE, SIMPATIA.
- EQUILÍBRIO.
- IMPARCIALIDADE.

MUITO IMPORTANTE

- **PRIMEIRO ESCUTE.**
- **DEPOIS OUÇA.**
- **E SÓ EM SEGUIDA FALE COM O SEU INTERLOCUTOR.**
- **ASSIM, DIFICILMENTE VOCÊ CHEGARÁ A CONCLUSÕES PRECIPITADAS.**



RAIVA – COMO ADMINISTRAR

- **RECONHEÇA A RAIVA**
- **ADMINISTRE OS SINTOMAS (Cuide da pressão)**
- **SEJA PRAGMÁTICO (Qual a sua melhor alternativa para lidar com o problema?)**
- **CONFIE NUM AMIGO**
- **NÃO TOME DECISÕES COM RAIVA**



NÍVEIS DE ATENÇÃO

- **ALHEIO** – Menor nível. Assunto passa despercebido. “Sobre o que você estava falando mesmo”?
- **INDIFERENTE** – Consegue escutar sem prestar a devida atenção. “É, você tem razão... Que horas são?”
- **DISTRAÍDO** – Ouve, mas não entende o sentido mais profundo. “Pode repetir o que você acabou de falar”?
- **CONCENTRADO** – Está totalmente envolvido no processo de comunicação. “Estimula o seu interlocutor acenando com a cabeça afirmativamente, faz observações do tipo: *continue, muito interessante!*”

PARA PENSAR SEMPRE



***PARA SABER FALAR É PRECISO
SABER ESCUTAR.***

(Plutarco, filósofo grego)

COMUNICAÇÃO NÃO- VERBAL

- **EXPRESSÕES FACIAIS, GESTOS, LINGUAGEM CORPORAL, ATOS, SORRISO, APERTO DE MÃO, ABRAÇO ETC.** – Num encontro face a face, tudo isso transmite tanta informação quanto a linguagem falada.
- *“Aquilo que você é, fala tão alto que não consigo ouvir o que você me diz”.* (Ralph Waldo Emerson)
- **Nossas atitudes precisam refletir nossas palavras, se quisermos que acreditem em nós.**

COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

- **A sinalização não-verbal que transmitimos é quase sempre inconsciente e não tem controle voluntário:**
 - **Dilatação da pupila quando gostamos do que está acontecendo.**
 - **Rosto ruborizado quando sentimos vergonha.**
 - **Brilho nos olhos quando estamos felizes.**
- **Um profundo conhecimento da linguagem corporal é imprescindível para o sucesso dos relacionamentos interpessoais, seja no mundo empresarial ou no âmbito pessoal. Porém, boa parte de nossa compreensão da linguagem corporal é instintiva e, muitas vezes, nos equivocamos.**

ALGUMAS ATITUDES QUE EMPERRAM A COMUNICAÇÃO

- **BOCEJOS**
- **OLHAR VÁRIAS VEZES PARA O RELÓGIO**
- **OLHAR DESATENTO**
- **BRINCAR COM ALGO À SUA VOLTA**
- **DISTRAIR-SE COM SITUAÇÃO PARALELA**
- **FICAR RABISCANDO OU DESENHANDO**
- **COCHILAR DURANTE UMA CONVERSA**
- **DESCONTRAÇÃO EXAGERADA**
- **ASSOBIAR OU CANTAROLAR**
- **ANDAR DURANTE A FALA DE ALGUÉM**
- **FALTA DE CORTESIA OU INDELICADEZA**

BASES PARA UMA BOA COMUNICAÇÃO

- **SAIBA O QUE VAI DIZER (Refleta sobre o tema, faça um roteiro da fala)**
- **A QUEM VAI SE DIRIGIR? (Adeque o conteúdo ao perfil do público-alvo)**
- **DETERMINE SEU OBJETIVO (Meta)**
- **CONSULTE OUTRAS PESSOAS (Busque a cumplicidade de amigos e profissionais confiáveis)**
- **SAIBA COMO DIZER (Método)**
- **ANALISE SUAS AÇÕES (Exemplo é vital)**
- **BUSQUE COMPREENSÃO (Faça-se compreendido e compreenda, também)**
- **COMPARTILHE (Não sonegue informação)**

BASES PARA UMA BOA COMUNICAÇÃO

- **EXERCITE O FEEDBACK (Forneça e peça)**
- **ANALISE AS CRÍTICAS (Seja humilde)**
- **EVITE TERMOS TÉCNICOS (Gírias e jargões)**
- **MOSTRE-SE INTERESSADO (Comprometa-se)**
- **SEJA CLARO E OBJETIVO (Não faça rodeios)**
- **SAIBA OUVIR (Atenção para com o seu interlocutor)**

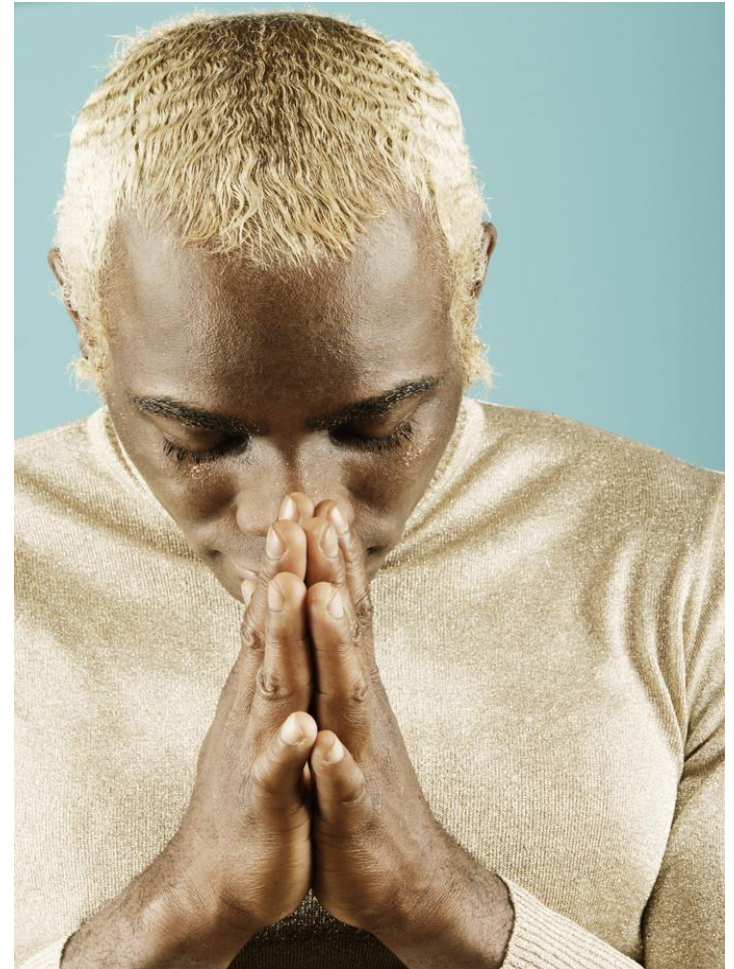
TORRE DE BABEL

- **Babel = Confusão.** (Na Bíblia, vários idiomas que não permitiam o entendimento entre as pessoas que construíaam a torre na Babilônia).
- **Diversidade de culturas se complementando através do relacionamento humano.**
- **Possibilidade de diferentes pontos de vista, opiniões, comportamentos, necessidades e tendências.**
- **Diversidade humana = Riqueza da Vida.**
- **Pela comunicação não-verbal nos fazemos entender em qualquer parte da terra.**
- **Com a mesma facilidade, nos desentendemos pelos mais variados motivos e, assim, temos como resultado a violência, a intolerância, as guerras.**
- **Só através de uma comunicação sem complicação poderemos resolver tais questões.**

PARA REFLETIR

*“Existe no silêncio
uma tão profunda
sabedoria que às
vezes ele se transforma
na mais perfeita das
respostas”.*

(Fernando Pessoa)



SENTIDO E COMUNICAÇÃO

- **A produção, transmissão e recepção de mensagens torna possível a ocorrência dos efeitos da comunicação. (Berlo, 2003)**
- **Mensagens: resultados de comportamentos relacionados aos estados internos das pessoas (riscos no papel, sons no ar, marcas na pedra, movimentos do corpo). Idéias codificadas pelo homem.**

SENTIDO E COMUNICAÇÃO

- **Significado**: coletivo, o que as coisas significam.
- **Sentido**: individual, a importância que as coisas têm para cada indivíduo, em particular.



SENTIDO E COMUNICAÇÃO

- **OS SENTIDOS SÃO ENCONTRADOS NAS PESSOAS, NÃO NAS MENSAGENS.**
- **OS SENTIDOS SÃO APRENDIDOS; SÃO O RESULTADO DA EXPERIÊNCIA PESSOAL.**
- **NÓS APRENDEMOS PALAVRAS E ADQUIRIMOS SENTIDOS PARA ELAS ATRAVÉS DA RELAÇÃO COM OUTRAS PALAVRAS, OBJETOS OU PERCEPÇÕES PARA AS QUAIS JÁ TENHAMOS SENTIDOS.**
- **APRENDEMOS PRIMEIRO OS SENTIDOS DAS COMBINAÇÕES DE SONS ORAIS, E SÓ MUITO DEPOIS OS DA PALAVRA ESCRITA.**

A ARTE DE FALAR

GRÉCIA: Sofistas – primeiros a dominar com facilidade a palavra.

Isócrates – grande estudioso da oratória, retórica e filosofia. Nunca proferiu um discurso. Estudou as técnicas de falar e as escreveu.

Aristóteles – o mais importante filósofo da antiguidade, escreveu sobre a Arte da Retórica. Não foi orador.

A ARTE DE FALAR

GRÉCIA:

Demóstenes – Não possuía o dom da palavra mas lutou contra as suas deficiências e se transformou no maior orador da Grécia. Com ele surgiram as disciplinas **oratória** e **retórica**, transformadas numa admirável arte.

A ARTE DE FALAR

ROMA: Sofreu influência cultural dos gregos, inclusive na oratória. A princípio, resistiu fortemente e fechou todas as escolas que ensinavam a arte de falar.

Cícero – maior orador romano, iniciou suas atividades aos 10 anos de idade. O “orador perfeito” não tinha uma conduta admirável. Era inescrupuloso, arrogante, vaidoso e prepotente. Teve morte horrível (esquartejado).

A ARTE DE FALAR

ROMA:

Quintiliano – Espanhol, foi para Roma nos primeiros anos de vida, onde cresceu e estudou oratória. Escreveu **“Instituições Oratórias”**, composta de doze livros contendo todo o conhecimento construído pelos autores até a sua época.

A ARTE DE FALAR

- **ORATÓRIA:**

Falar bem, com clareza. A arte de falar.

- **RETÓRICA:**

A arte de convencer o outro falando bem, mas sem conteúdo.

Roma e Grécia, preocupação com a técnica e os adornos da linguagem, esquecendo-se do público.

A ORATÓRIA HOJE

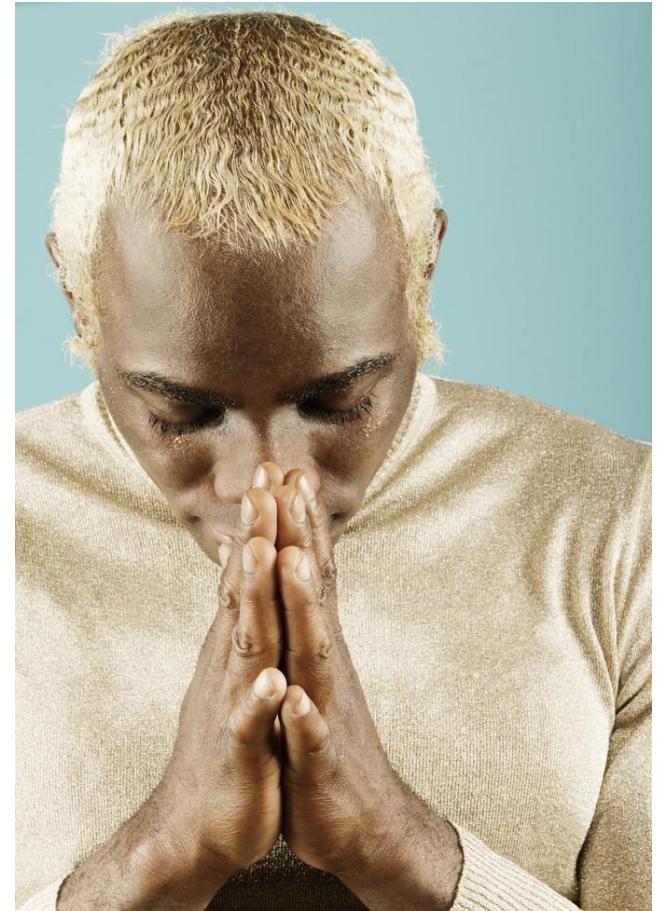
- **OS OUVINTES DE HOJE NÃO SÃO PASSIVOS COMO OS DA ROMA E GRÉCIA ANTIGAS. SÃO EXIGENTES E QUEREM INTERAGIR COM OS ORADORES QUE TÊM BUSCADO ESSA ADEQUAÇÃO CADA DIA COM MAIS EFICIÊNCIA.**
- **O USO DA PALAVRA DEIXOU DE SER UM PRIVILÉGIO DOS RELIGIOSOS, DOS POLÍTICOS E ADVOGADOS. TODOS PRECISAM FALAR BEM, INDEPENDENTE DA ATIVIDADE PROFISSIONAL.**

A ORATÓRIA HOJE

- **AO CONTRÁRIO DE ANTIGAMENTE, OS ORADORES ATUAIS NÃO CONTAM APENAS COM A VOZ. A TECNOLOGIA TEM AUXILIADO MUITO NA PRÁTICA DESSA ANTIGA ARTE QUE TEM SE RENOVADO A CADA DIA, TORNANDO-SE UMA NECESSIDADE DE TODOS QUE PRECISAM SE COMUNICAR.**

PARA PENSAR

**O OUVINTE DE HOJE,
AO CONTRÁRIO DO ANTIGO
PÚBLICO GREGO OU
ROMANO, DESEJA QUE
O ORADOR FALE COM
ELE E NÃO PARA ELE.
QUALQUER DISCURSO
QUE FUJA A ESSA REGRA,
CERTAMENTE NÃO TERÁ
APOIO DE PLATÉIA ALGUMA.**



INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO

- **REDAÇÃO** – A “Arte de Escrever”
- **Mundo e Linguagem – inseparáveis.**
- **Falar: uma maneira de estar vivo.**
- **Linguagem: Capacidade que permite aos indivíduos a comunicação dos seus pensamentos, sentimentos e desejos, muitas vezes tendo que seguir regras.**
- **Requer: Clareza, objetividade, correção em relação à língua, especificidade, concisão, elegância, coerência.**

INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO

- **CORRESPONDÊNCIA:** comunicação escrita, estabelecida entre pessoas, *físicas ou jurídicas*, tratando de assuntos de mútuo interesse.
- Pode ser:
 - **Particular:** entre pessoas físicas.
 - **Oficial:** entre órgãos da administração direta ou indireta, do serviço público civil ou militar, no âmbito municipal, estadual ou federal.
 - **Empresarial:** utilizada por empresas de todos os ramos de atividades para se comunicarem com outras empresas ou pessoas físicas.

ALGUNS INSTRUMENTOS

- **Ata:** requer livro com termo de abertura e de encerramento. (resumo escrito dos fatos e decisões de uma assembléia, sessão ou reunião).
- **Atos Administrativos:** decisões baixadas pela administração (Portaria, Ordem de Serviço).
- **Carta Comercial:** tradicionalmente utilizada pela indústria e pelo comércio, para comunicações externas às empresas.
- **Carta Circular:** Circular Interna – CI – utilizada pelas empresas em geral nas suas comunicações internas.

ALGUNS INSTRUMENTOS

- **Memorando:** para comunicações internas.
- **Ofício:** para comunicações externas.
- **Contrato:** acordo entre duas ou mais partes.
- **Contrato Social:** instrumento de constituição de empresas, sob regime de sociedade.
- **Distrato Social:** instrumento de dissolução das sociedades.

ALGUNS INSTRUMENTOS

- **Declaração:** assemelha-se a um atestado.
- **Editais:** instrumento de notificação pública, divulgado através de veículos com fácil acesso aos interessados.
- **Parecer:** análise de um caso, podendo ser técnico, administrativo ou científico.
- **Relatório:** utilizado para exposição de resultados de atividades diversas.

ALGUNS INSTRUMENTOS

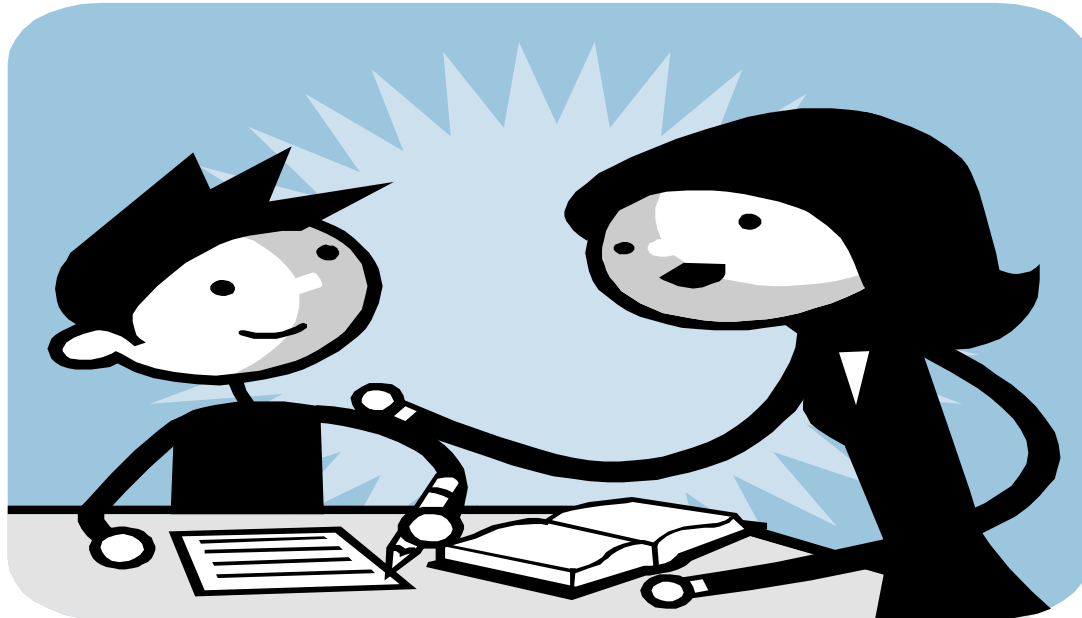
- **Requerimento:** usado por P.F ou P.J. para requerer algo a que se tem direito.
- **E-mail:** correspondência eletrônica. (*cuidado com vírus*).
- **Mala Direta:** utilizada para apresentações, felicitações etc a um grupo de pessoas. (*Cuidado com endereços e nomes incorretos*).
- **Intranet:** rede interna de computadores.
- **Internet:** rede mundial de computadores.

ALGUNS INSTRUMENTOS

- **Clipping:** conjunto de recortes de notícias divulgado internamente pelas empresas.
- **Jornal Interno:** periódico interno, publicado por empresas diversas.
- **Universidade Corporativa:** veículo interno para formação dos colaboradores das empresas, via Intranet ou Internet, com senha pessoal de acesso. cursos de graduação, pós-graduação, especialização e técnicos.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

III UNIDADE



COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A Comunicação Empresarial é uma das formas de comunicação que compreende o conjunto de métodos, técnicas, recursos e meios pelo qual uma empresa se dirige ao seu público interno (seus funcionários) e ao seu público externo (clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, imprensa, sociedade, governos).

As estratégias de comunicação são os sistemas ou modelos elaborados pela empresa para fornecer informações interna e externamente.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Instrumento Estratégico de
Gestão.**
- **UMA VISÃO ESTRATÉGICA:
A comunicação impulsiona e
assessora a administração na
conquista de melhores
resultados.**

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **VIVEMOS A ERA DA VELOCIDADE, DOS AVANÇOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS, DAS MUDANÇAS DE PARADIGMAS, ALTERAÇÕES NOS COMPORTAMENTOS E COSTUMES, DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**
- **DO PROJETO À PRÁTICA, À PRODUÇÃO, NUNCA FOI TÃO RÁPIDO.**
- **O TRABALHO INTELECTUAL SUPEROU O TRABALHO FÍSICO.**

INDAGAÇÃO

- **Por que na era da informação, o homem parece não saber como distribuir renda, como desenvolver uma nação, como acabar com as guerras, a fome, a miséria, as doenças, o desemprego, e tantos outros males que assolam a humanidade?**
- **Falta de fé, de comunicação, de vontade política? O que será, verdadeiramente, que acontece?**

IMAGEM INSTITUCIONAL

- **Patrimônio mais importante da empresa.**
- **Diante de tantas mudanças, avanços, questionamentos, a comunicação empresarial precisa assumir uma dimensão estratégica, visando consolidar a imagem da empresa, dentro e fora dela.**

IMAGEM INSTITUCIONAL

- **A comunicação deixa de ser um meio, apenas, passando a ser uma ferramenta estratégica de gestão empresarial.**
- **A sobrevivência da empresa depende da capacidade de assimilar novas informações, da agilidade em responder aos desafios do mercado, da flexibilidade às mudanças.**

VISÃO ESTRATÉGICA

**SABER PLANEJAR A LONGO PRAZO;
ANALISAR AS INFLUÊNCIAS E
CONDICIONANTES DO PRESENTE;
AVALIAR OS PONTOS FORTES E A
DESENVOLVER DA EMPRESA; FAZER
PROJEÇÕES PARA POSSÍVEIS
CENÁRIOS, EM PERSPECTIVAS DE
CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS.**

SUA EXCELÊNCIA, O CLIENTE

As organizações perceberam o quanto é importante estarem mais próximas do cliente, que está cada vez mais informado e exigente, consciente de suas reais necessidades e dos seus desejos. Assim, criam instrumentos para garantirem uma comunicação mais eficiente a cada dia.

A COMUNICAÇÃO E A EMPRESA

- **A comunicação tem dado às empresas a sua valiosa contribuição para o atingimento de metas, para o alcance de resultados substanciais e duradouros.**
- **INFORMAÇÃO:** A lei exige que as empresas repassem aos seus clientes todas as informações necessárias sobre os produtos.
- **TRANSPARÊNCIA:** Informação clara e correta.

O PORQUÊ DA EMPRESA INVESTIR EM COMUNICAÇÃO

- **SER BEM INFORMADA.**
- **PARA BEM INFORMAR A
OPINIÃO PÚBLICA.**
- **PARA INFORMAR O SEU
PÚBLICO-ALVO.**



A COMUNICAÇÃO E A EMPRESA

- **OMBUDSMAN: (Ouvidor de críticas)**
- **SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.**
- **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - UMA ATRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**
- **Não é assertivo ter um “Setor” de Comunicação responsável pela comunicação da empresa, apenas. Todos são responsáveis e, por isso, devem se comunicar bem com tudo e com todos.**

MODELOS DE GESTÃO E A COMUNICAÇÃO

- **MODELO TAYLORISTA:** A empresa se isola em relação à sociedade.
- **ESCOLA DE GESTÃO (1960):** Surge em lugar do modelo de produção taylorista, dando à comunicação a condição elementar para o sucesso nos negócios, por razões econômicas e gerenciais.
- **GETÚLIO VARGAS (1938):** Pioneiro no serviço de divulgação à sociedade e à imprensa, embora fosse para divulgar seus atos e obras.

MODELOS DE GESTÃO E A COMUNICAÇÃO

- **ANOS 60:**

Censura: Controle da informação e da liberdade de expressão. DIP – Departamento de Imprensa e propaganda. Inibia ações das empresas.

MODELOS DE GESTÃO E A COMUNICAÇÃO

- **ANOS 70: Despertar das empresas para a comunicação enquanto ferramenta importante. Surgem as Assessorias de Comunicação, mas ainda sob controle da censura. As empresas divulgavam o que queriam e não o que de fato interessava aos trabalhadores, ao povo, ao público-alvo.**

MODELOS DE GESTÃO E A COMUNICAÇÃO

- **ANOS 80: Avanço nas áreas de comunicação das empresas. Surgem as Assessorias de Imprensa, Comunicação Interna, Relações Públicas. Nova Constituição Federal, garantindo o direito de todo cidadão à informação. Nasce o Código de Defesa do Consumidor.**

MODELOS DE GESTÃO E A COMUNICAÇÃO

- **FINAL DOS ANOS 80: Qualidade Total nas empresas. A comunicação dando conta de orientar a todos os colaboradores sobre os princípios da Qualidade Total.**
- **SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente. Tentativa de OUVIR o cliente. Obter o seu Feedback, fazendo dele um consultor (gratuito).**

COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

COMO É DENOMINADA:

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL,
CORPORATIVA OU
INSTITUCIONAL.**

O QUE É A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **Relação da empresa com o seu público interno e externo, com procedimentos e técnicas adequados à comunicação como um todo e à difusão de informações sobre suas situações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, instruções de serviços etc.**

DIVISÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **Comunicação Interna - direcionada a funcionários e colaboradores diretamente vinculados à empresa.**
- **Comunicação Externa – relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governos, órgãos públicos, escolas, sindicatos etc.**

DIVISÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **Assessoria de Imprensa – funciona integrada ao processo de comunicação externa da empresa e cuida do fluxo de notícias e informações da empresa para a mídia (jornais, revistas, televisão, rádio, Internet) e o seu relacionamento com jornalistas e públicos formadores de opinião ligados à comunicação social.**

DIVISÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **Comunicação Interpessoal (Pessoas).**
- **Comunicação Interfuncional (Setores).**
- **Comunicação Informal (Rádio Corredor).**
- **Função Estratégica de Resultados (A comunicação ajudando a construir resultados).**

O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Com um bom plano de comunicação empresarial, que leve em consideração a realidade cultural e organizacional da empresa, um ambiente de desânimo e desinteresse pode ser transformado em uma realidade dinâmica e participativa.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

COMO A EMPRESA QUER SER VISTA:

- Moderna
- Tradicional
- Competente
- Eficiente
- Competitiva
- Profissional
- Produtiva...

•

PLANO DE COMUNICAÇÃO

- **QUANDO A EMPRESA QUER SER VISTA:**
 - **Todo dia**
 - **Toda semana**
 - **Uma vez por mês**
 - **Uma vez por semestre**
 - **Uma vez por ano**
 - **Nunca...**

PLANO DE COMUNICAÇÃO

POR QUEM A EMPRESA ESTÁ SENDO VISTA:

- Clientes**
- Consumidores**
- Comunidade**
- Concorrentes**
- Jornalistas**
- Funcionários**
- Governo**

PLANO DE COMUNICAÇÃO

ALGUNS PASSOS:

- **Elaborar diagnóstico da empresa (ouvir colaboradores, chefias, clientes, comunidade, governos; identificar a cultura organizacional).**
- **Analisar resultados do diagnóstico (pontos fortes e a desenvolver, política de comunicação, percepção e perspectivas dos colaboradores, chefias, comunidade, governos).**

PLANO DE COMUNICAÇÃO

- **Estabelecer objetivos** (transparentes, simples, realistas).
- **Buscar o compromisso de todos,** iniciando pelos dirigentes.
- **Gerar orçamentos.**
- **Delegar tarefas a todos.**
- **Definir meios** (orais, escritos, audiovisuais, novas tecnologias).

PARA REFLETIR SEMPRE

**E QUE O MÍNIMO QUE A GENTE FAÇA
SEJA, A CADA MOMENTO, O MELHOR
QUE AFINAL SE CONSEGUIU FAZER.**

(Lya Luft)

