

Secretaria de Estado da Saúde do Estado de Santa Catarina

SES-SC

Técnico em Atividades Administrativas

AG091-N9



Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Secretaria de Estado da Saúde do Estado de Santa Catarina - SES-SC

Técnico em Atividades Administrativas

Edital nº 031/2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Conhecimentos Específicos- Profº Fernando Zantedeschi e Profª Silvana Guimarães

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Elaine Cristina

Leandro Filho

DIAGRAMAÇÃO

Renato Vilela

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



NOVA
CONCURSOS

www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

APRESENTAÇÃO

PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

CURSO ONLINE



PASSO 1

Acesse:

www.novaconcursos.com.br/passaporte



PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de texto.....	01
Redação oficial: características e especificidades.....	11
Ortografia oficial.....	46
Acentuação Gráfica.....	49
Flexão nominal e verbal.....	52
Pronomes: emprego, forma de tratamento e colocação.....	52
Emprego de tempos e modos verbais.....	60
Regência nominal e verbal.....	75
Concordância nominal e verbal.....	80
Ocorrência de crase.....	86
Pontuação.....	89

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Relacionamento Interpessoal. Comunicação (emissor e receptor, canais de comunicação, mensagens, códigos, interpretações e ruídos na comunicação).....	01
Organização, Sistemas e Métodos: Princípios de gerência: conceito e funções. Organização do trabalho: o ambiente e sua organização; rotinas de trabalho; organização e utilização do material de escritório; de consumo e permanente.....	11
O arquivo: conceito, tipos de arquivo, acessórios para arquivamento de papéis e fichas, sistemas de arquivamento, técnicas de arquivamento. A correspondência: conceito, tipos, estrutura da redação, abreviaturas mais usadas, a datilografia. O protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição. A documentação: conceito e importância, processos, tramitação.....	30
Direito Administrativo: Conceito. Administração Pública (órgãos e agentes públicos). Princípios básicos da administração pública.....	48
Uso e abuso do poder. Poder administrativo.....	60
Ato administrativo (conceito, classificação e invalidação).....	66
Serviços Públicos (Princípios Gerais, Administração Direta e Indireta).....	73
Técnicas e procedimentos administrativos.....	86
Principais elementos de administração, administração de pessoal, administração de recursos materiais.....	90
Elaboração e digitação de documentos: ofícios, atas, memorandos, cartas, circulares, atestados, requerimentos, expedientes, processos, remessas.....	132
Relações humanas no trabalho.....	132

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL. COMUNICAÇÃO (EMISSOR E RECEPTOR, CANAIS DE COMUNICAÇÃO, MENSAGENS, CÓDIGOS, INTERPRETAÇÕES E RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO). DO BRASIL; DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS (ART. 5.º AO ART. 17 DA CF); DAS FORÇAS ARMADAS (ART. 142 E ART. 143 DA CF); DA SEGURANÇA PÚBLICA (ART. 144 DA CF)

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

A competência interpessoal é habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Segundo C. Argyris (1968), é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
- Habilidade de resolver realmente os problemas de tal modo que não haja regressões;
- Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal.

- Percepção seletiva: é um processo que aparece na comunicação, pois os receptores vêm e ouvem seletivamente com base em suas necessidades, experiências, formação, interesses, valores etc.
- Percepção social: é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la.

Novas competências começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores. Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho têm sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

1. Definição de competência

Chamamos de competência a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.

C – Conhecimento – SABER

H – Habilidade – SABER FAZER

A – Atitude – QUERER FAZER

A competência técnica: envolve o C.H.A em áreas técnicas específicas.

A competência interpessoal: envolve o C.H.A nas relações interpessoais.

2. Inteligência emocional

Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil.

Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil.

Aristóteles

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

A inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem afogar-se nos recifes das paixões e dos impulsos desenfreados, pessoas com alto nível de QI podem ser pilotos incompetentes de sua vida particular.

A aptidão emocional é uma capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto.

Inteligência emocional: é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação, observando as emoções e reações evidenciadas no comportamento do outro e no seu próprio comportamento.

Inteligência intrapessoal: é a habilidade de lidar com o seu próprio comportamento. Exige autoconhecimento, controle emocional, automotivação e reconhecimento dos sentimentos quando eles ocorrem.

Inteligência interpessoal: é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada.

3. Elementos básicos da inteligência emocional

- Autoconhecimento: conhecer a si próprio, gerar autoconfiança, conhecer pontos positivos e negativos.
- Controle Emocional: capacidade de gerenciar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação: capacidade de gerenciar as próprias emoções com vistas a uma meta a ser alcançada. Persistir diante de fracassos e dificuldades.
- Reconhecer emoções nos outros: empatia.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais: aptidão social.

4. Autoconhecimento

De acordo com estudos psicológicos, autoconhecimento significa o conhecimento que a pessoa tem de si próprio. Ao nos conhecermos, temos condições de dominar nossas emoções, controlar nossos impulsos, estimular nossas potencialidades, controlar nossas fraquezas, impedir que sentimentos negativos e destrutivos, como

ansiedade, baixa autoestima, instabilidade emocional entre outras sensações negativas nos afete, resultando em falta de produtividade e um desenvolvimento pessoal prejudicado.

A busca pelo equilíbrio depende de sabermos quais são nossas necessidades e nossos interesses, por isso a importância que se deve dar às experiências que passamos e ao que elas nos agrega, mostrando-nos as situações em que somos mais positivos, produtivos e nos sentimos com mais potencial e também aquelas nas quais nos abatemos ou nos sentimos mais fragilizados ou impotentes, além da busca pelo processo de melhora interno, em que, como indivíduos, conseguimos atingir um nível de evolução satisfatório.

5. Diferenças individuais

O processo de autoconhecimento acima comentado é fundamental para lidarmos com as diferenças existentes entre as pessoas. Saber como sou, porque sou assim e me aceitar dessa forma facilita a compreensão e a aceitação do próximo tal qual ele é.

Essas diferenças existem em decorrência de nossas características, sendo que essas podem ser inatas ou adquiridas.

Entende-se por características inatas tudo aquilo que trazemos conosco desde nosso nascimento, isto é, nossa carga hereditária.

Já as características adquiridas são todas aquelas que vamos agregando no nosso processo de crescimento, amadurecimento, são as experiências pelas quais passamos e que nos deixam marcas, nos dão forma.

A junção dessas duas características é responsável pela formação de nossa personalidade, ou seja, fatores internos e externos vão se moldando em nossa vivência e nos tornando seres únicos e extremamente interessantes no contexto do que podemos fazer com o que acumulamos de informação e experiência ao longo do tempo.

No campo organizacional isso é muito válido, porque se tem uma rica rede de características que, somadas, podem atingir resultados incríveis para essas organizações, visto que a presença de algumas características em algumas pessoas supre a ausência delas em outras e vice-versa, tornando essa rede mais valiosa, na qual as diferenças se encaixam e se completam formando um quadro de talentos e potencialidades administráveis quando esses indivíduos, por se conhecerem, são capazes de administrar suas qualidades e deficiências, proporcionando crescimento coletivo.

6. Personalidade

Ao estudar a personalidade, compreendemos o comportamento e a atitude das pessoas.

Como vimos acima, a personalidade é a resultante de um conjunto de características que integradas, estabelece a forma única como ele se comporta ou reage ao meio. A personalidade demonstra a essência da pessoa.

Temos também a persona (latim) que, em alguns momentos, é como se adotássemos algum personagem, ou seja, é como se fosse uma máscara que cada um de nós usa conforme a circunstância ou as conveniências e, por meio dessas facetas, causamos impressões aos outros.

Anteriormente falamos sobre as características inatas e as adquiridas, vejamos alguns desses exemplos.

6.1 Inatas

- A genética determina a aparência externa da pessoa;
- A genética determina a estrutura da espécie, comum a todos os indivíduos;
- A genética determina traços individuais e únicos de cada indivíduo particular.

6.2 Adquiridas

- Ambiente físico: nutrição, temperatura, altitude;
- Ambiente social: cultura, relações interpessoais;
- As experiências da vida de uma pessoa são determinantes para a constituição de sua personalidade;
- Dentre os aspectos importantes da personalidade, citamos o temperamento e o caráter.

O temperamento é uma característica inata, que recebemos em nossa carga genética, determinando nossas reações, principalmente quando se envolve emoção, por exemplo, tolerância, otimismo, paciência, agressividade, enfim, é a forma como vamos lidar com todas as emoções que podem aflorar quando estamos em uma determinada situação.

Já o caráter é o resultado moral do que agregamos de princípios e valores ao longo de nosso desenvolvimento. A base sobre a qual agimos e decidimos.

No campo organizacional, o estudo da personalidade permite compreender o conjunto que se tem, as características presentes na equipe, o que permite o gestor aproveitar todas as potencialidades e estimular o desenvolvimento das competências e a melhoria do desempenho.

Visto que grande parte dos conflitos nas organizações ocorre por diferenças e discordâncias entre as características e os interesses entre colaboradores e também entre estes e os objetivos da organização, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser flexíveis e adaptáveis à realidade e à necessidade de cada indivíduo para assim conseguir tirar o máximo de proveito do conjunto existente no corpo de colaboradores focando nos objetivos organizacionais e no desenvolvimento individual de cada colaborador.

7. Empatia

Colocar-se no lugar do outro, mediante sentimentos e situações vivenciadas.

"Sentir com o outro é envolver-se". A empatia leva ao envolvimento, ao altruísmo e a piedade. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos tendenciosos e assim leva à tolerância e à aceitação das diferenças. A empatia é um ato de compreensão tão seguro quanto à apreensão do sentido das palavras contidas numa página impressa.

A empatia é o primeiro inibidor da crueldade humana: reprimir a inclinação natural de sentir com o outro nos faz tratar o outro como um objeto.

O ser humano é capaz de encobrir intencionalmente a empatia, é capaz de fechar os olhos e os ouvidos aos apelos dos outros. Suprimir essa inclinação natural de sentir com outro desencadeia a crueldade.

Empatia implica certo grau de compartilhamento emocional – um pré-requisito para realmente compreender o mundo interior do outro.

8. A empatia nas empresas

QUAL A RELAÇÃO ENTRE EMPATIA E PRODUTIVIDADE?

O conceito de empatia está relacionado à capacidade de ouvir o outro de tal forma a compreender o mundo a partir de seu ponto de vista. Não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento da forma de pensar, sentir e agir do interlocutor. No momento em que isso ocorre de forma coletiva, a organização dialoga e conhece saltos de produtividade e de satisfação das pessoas. (Silvia Dias – Diretora de RH da Alcoa)

A empatia é primordial para o desenvolvimento de lideranças e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, pois pressupõe o respeito ao outro; em uma dinâmica que favorece o aumento da produtividade. (Olga Lofredi – Presidente da Landmark)

É quando desenvolvemos a compreensão mútua, ou seja, um tipo de relacionamento em que as partes compreendem bem os valores, deficiências e virtudes do outro. No contexto das relações humanas, pode-se afirmar que o sucesso dos relacionamentos interpessoais depende do grau de compreensão entre os indivíduos. Quando há compreensão mútua, as pessoas comunicam-se melhor e conseguem resolver conflitos de modo saudável.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conduzir eficientemente processos de comunicação interpessoal e trocar feedback de forma motivadora têm sido um grande desafio na liderança de equipes e grupos de trabalho em geral.

Sendo assim, o profissional precisa aprender a administrar:

- A correta utilização da comunicação verbal e não verbal;
- A comunicação como elemento de integração e motivação na empresa;
- Competências técnicas e humanas;
- Como o ouvinte percebe a sua comunicação;
- Gerenciamento de relações;
- Resolução de conflitos;
- Como ouvir melhor: a arte de esclarecer e confirmar;
- Como especificar méritos e sugerir mudanças;
- A importância de argumentar para os valores do outro.

1. Processo comunicacional

O processo comunicacional tem como maior objetivo a interação humana, buscando o estabelecimento das relações e o entendimento entre os indivíduos.

Desde os tempos antigos, Aristóteles já dizia que:

(...) devemos olhar para três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Ele quis dizer que cada um destes elementos é necessário à Comunicação e que podemos organizar nosso estudo do processo sob estes três títulos: 1) a pessoa que fala; 2) o discurso que faz; 3) a pessoa que ouve.

É interessante notar que praticamente todos os modelos atuais de processos comunicacionais são parecidos com o de Aristóteles, sendo que o que mudou foi a complexidade com que eles estão sendo abordados.

As primeiras abordagens da Comunicação defendiam um processo comunicacional constituído por apenas quatro elementos fundamentais: emissor, receptor, mensagem e meio. Já as abordagens mais recentes da Comunicação, defendem que o processo é desencadeado por oito elementos, são eles: objetivos, emissor, mensagem, meio, receptor, significado, resposta e situação.

Todos os elementos do processo são interdependentes e devem seguir uma ordem para que haja uma integração lógica entre esses elementos e o próprio processo comunicacional.

A seguir, os componentes do processo serão especificados um a um:

2. Situação

A situação pode ser considerada a circunstância na qual as mensagens são passadas do emissor ao receptor. "Todos os processos de Comunicação acontecem em determinada situação, seja ela favorável ou desfavorável. A situação real que deve ser considerada, no processo de Comunicação, é aquela percebida e sentida pelo receptor e não aquela vivida ou sentida pelo emissor". Para que a transmissão da mensagem seja considerada eficaz, deve-se procurar a situação mais favorável, pois, se o emissor procurar comunicar-se em uma situação desfavorável, poderá acontecer que o receptor não lhe dará a atenção devida e, conseqüentemente, não entenderá a mensagem que lhe foi transmitida.

3. Objetivos

Podem ser caracterizados como os estímulos que levam o emissor a transmitir a mensagem. Como a Comunicação é um processo de interação, na qual as pessoas integram-se umas com as outras, os objetivos podem ser considerados como "os interesses" que levaram o emissor a interagir com o receptor. Alguns exemplos de objetivos: ouvir opiniões a respeito de algo ou dar um aviso sobre o churrasco do final de semana.

Além dos objetivos serem um interesse que o emissor tem em relação ao receptor, alguns autores lançam uma reflexão intrínseca de que os objetivos também devem chamar a atenção de quem recebe a mensagem, porque senão o receptor não se sentirá atraído e também não verá utilidade alguma na mensagem. Desta forma, para que o receptor perceba a utilidade da mensagem, o emissor deve conhecer as necessidades, os gostos, ações, pensamentos, crenças e valores de quem vai receber a mensagem, pois só assim a Comunicação valerá a pena. É imprescindível a clareza dos objetivos, pois sem isso, o processo não ocorre eficazmente.

4. Emissor

É o agente do processo de Comunicação, ou seja, é a pessoa que tem uma mensagem para comunicar. Ele é a fonte ou a origem do processo de Comunicação. Além disso, é quem vai tomar a iniciativa de se comunicar e buscar a interação com as outras pessoas, a fim de alcançar o seu objetivo.

Para alcançar a eficácia da Comunicação, o emissor tem que ter como requisitos fundamentais:

- Habilidades: para que possa falar, ler, ouvir e raciocinar.
- Atitudes: por influenciar o comportamento e por estarem relacionadas a ideias pré-concebidas, quanto a vários assuntos, as comunicações são influenciadas por determinados tipos de atitudes que as pessoas tomam.
- Conhecimento: a extensão e profundidade do conhecimento das pessoas sobre um assunto pode restringir (se o assunto não é de conhecimento do emissor) ou ampliar (quando o receptor não compreende a mensagem que está sendo transmitida) o campo comunicacional.
- Sistema sociocultural: a situação cultural em que o emissor se situa, com suas crenças, valores e atitudes influencia o tempo todo a sua função de comunicador.

Um requisito significativo no contexto organizacional é a representatividade do emissor, ou seja, a posição hierárquica exercida pelo emissor, que é de fundamental importância para a credibilidade da mensagem a ser comunicada.

5. Mensagem

É o que vai ser comunicado pelo emissor. Deve estar adequada ao nível cultural, técnico e hierárquico do receptor. É composta por conteúdo e forma.

O conteúdo representa o que será transmitido e depende dos objetivos do processo comunicacional. Não deve ser insuficiente ou excessivo, deve comunicar o essencial, frente aos objetivos a serem alcançados pelo emissor. O conteúdo também "deve ter uma sequência lógica, ou seja, um início (objetivos), um meio e um fim (conclusões)". A forma é a maneira pela qual a mensagem é transmitida. As formas básicas são as verbais e as não verbais. As verbais podem ser orais e escritas (palavras, letras, símbolos). Já as não verbais, podem ser gestuais (mímicas, movimentos corporais), vocais (timbre de voz e entonação) e espaciais (local físico e layout).

(...) não há uma forma melhor do que a outra. A escolha da forma depende de um conjunto de fatores, dentre os quais os mais relevantes são: rapidez requerida (na transmissão da mensagem, na obtenção das respostas); quantidade de receptores; localização geográfica dos receptores; necessidade de formalizar a mensagem; necessidade de consultas posteriores sobre a mensagem; complexidade do assunto tratado; facilidade de retenção da mensagem (lembrança)

Além disso, também se destaca que um único processo pode utilizar mais de uma forma de Comunicação. Um exemplo de conteúdo e formas diferentes de se transmitir a mensagem pode ser: demissão de um colaborador da Organização (conteúdo) – comunicada por e-mail a todos os outros colaboradores (forma não verbal) ou na reunião pelo gerente (forma verbal).

6. Meio

Pode ser chamado, também, de canal ou veículo de transmissão. Como a própria denominação já diz, o meio é o recurso utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem. O meio "é determinado pelos requisitos de forma da mensagem a ser transmitida e da resposta a ser obtida." Ou seja, o meio de Comunicação está associado à forma verbal ou não verbal de transmissão da mensagem, isso quer dizer que, dependendo das situações específicas de cada mensagem, o meio pode ser caracterizado de várias formas, desde a voz humana à televisão e até pelo fax ou pelo e-mail.

Vale ressaltar que não existe um meio ou uma forma melhor que o outro, existe, sim, um mais adequado, de acordo com as características da mensagem a ser transmitida. "O requisito fundamental na escolha do meio é que ele não provoque ruído" nas mensagens, pois o ruído é uma interferência que prejudica a transmissão da mensagem, comprometendo a recepção da mesma, ou seja, a decodificação da mensagem pelo receptor. Para que haja um melhor entendimento do significado de ruído, vale a pena exemplificar: uma linha cruzada do telefone, um documento sujo ou borrado, alguém que fale muito baixo, um ambiente de trabalho desconfortável etc.

7. Receptor

É quem recebe a Comunicação, ou seja, é o foco da comunicação. É ele quem vai reagir ao estímulo promovido pelo emissor.

Sem o receptor, não há Comunicação, pois, se o receptor não faz parte do processo, o emissor não tem para quem comunicar a sua mensagem e, conseqüentemente, não terá uma resposta.

Sendo assim, pode-se dizer que todo o processo de Comunicação deve ser direcionado de acordo com as características do receptor. A seguir algumas características que, assim como o emissor, o receptor necessita ter, para que a Comunicação seja eficaz:

(...) assim como o emissor foi limitado por suas habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sociocultural, o receptor é restringido da mesma maneira. Assim como o emissor deve ter habilidades de escrever ou falar, o receptor deve ser hábil em ler ou ouvir, e ambos devem ser capazes de raciocinar. O conhecimento, atitudes e formação cultural de alguém influenciaram sua capacidade de receber, assim como o fazem com a capacidade de enviar mensagens.

8. Significado

É a compreensão da mensagem, no seu sentido correto. É o "entendimento comum" da mensagem entre o emissor e o receptor. Isso ocorre quando o emissor e o receptor entendem da mesma forma a mensagem.

Portanto, quando o receptor interpreta a mensagem da mesma forma que o emissor quis transmiti-la, pode-se dizer que o receptor captou o significado da mensagem.

Quando a mensagem é transmitida pelo emissor, ela é codificada e quando é recebida pelo receptor, ela é decodificada. As codificações e decodificações são compostas por um conjunto de signos, utilizados pelas pessoas para representar seus pensamentos, a realidade em que vivem etc.

Os signos devem expressar a mesma coisa para o emissor e para o receptor, ou seja, o significado que o objeto porta para o emissor deve ser o mesmo que o do receptor. Caso isso não ocorra, a mensagem não será transmitida eficazmente, já que a interpretação do receptor não é a correta ou a esperada pelo emissor.

Mas, mesmo que o significado seja o mesmo, para o emissor e para o receptor, não se pode dizer que as questões referentes ao processo de comunicação foram resolvidas, pois, "a compreensão, através da comunhão do significado, não quer dizer, necessariamente, acordo. Posso compreender uma ideia, sem concordar com ela." Portanto, não é apenas o entendimento do significado, por ambas as partes que assegura a eficácia da comunicação. Em relação a isso, podemos dizer que "ainda que o significado comum não assegure sozinho, a eficácia do processo de comunicação como um todo, é um requisito fundamental para promover o entendimento."

9. Resposta

Pode ser chamada, também, de *feedback* ou comportamento esperado, pois é a reação do receptor à mensagem recebida. É o último objetivo do processo, pois é o desejado pelo emissor ao emitir uma mensagem.

A resposta pode ser considerada como a efetivação do recebimento da mensagem, determinando, ou não, o sucesso da mesma. Por meio da comunicação oral, as pessoas conseguem personificar seu ser.

Comunicação é tornar algo comum, compartilhar, dividir, trocar.

Enfim, é o processo de transmitir uma informação a outra pessoa, no entanto, o que caracteriza a comunicação é a compreensão e não simplesmente o informar.

Daí a diferença de comunicação (que é a informação sendo transmitida) e comunicabilidade (que é o ato comunicativo otimizado).

Barreiras à comunicação eficaz – alguns elementos prejudicam a transmissão e a compreensão da comunicação, entre eles podemos citar:

- Ruídos;
- Sobrecarga de informações;
- Tipos de informações;
- Fonte de informações;
- Localização Física;
- Defensividade.

Além desses, as barreiras são um conjunto de fatores que impedem ou dificultam a recepção da mensagem, no processo comunicacional.

A seguir, serão abordadas as teorias da Sociologia e da Administração, em relação às barreiras, especificando-as:

10. Abordagem sociológica

As barreiras podem ser divididas em seis grupos:

- Barreiras pessoais;
- Barreiras sociais;
- Barreiras fisiológicas;
- Barreiras da personalidade;
- Barreiras da linguagem;
- Barreiras psicológicas.

10.1 Barreiras pessoais

1. Nível de conhecimento: está ligado à profundidade de conhecimento que as pessoas têm e revelam no decorrer do processo comunicacional. Pode também ser atribuído pelas outras pessoas que fazem parte do processo, por perceberem o conhecimento e o reconhecerem. "Este aspecto pode conduzir à maior ou menor credibilidade ao emissor e trazer-lhe um estatuto que pode marcar o desempenho do seu papel enquanto comunicador." Algumas pessoas, por conhecerem profundamente um assunto, não gostam ou se incomodam em conversar com alguém que não tem o mesmo domínio do assunto e vice-versa.
2. Aparência: a forma de se vestir e se cuidar pode determinar o jeito com que as pessoas se comunicarão umas com as outras. Dias (2001) coloca que, tanto as expectativas provocadas, como as primeiras impressões, são determinantes para um processo comunicacional eficaz. Por exemplo, um homem de terno e gravata tem muito mais facilidade de receber atenção do que um homem de bermuda e tênis.
3. Postura corporal: deve ser estabelecida de acordo com o que se quer comunicar. Alguns teóricos da Sociologia dizem que a postura também deve ser adequada de acordo com o grupo com o qual se está comunicando.
4. Movimento corporal: certos movimentos podem ser favoráveis ou não para um processo eficaz. Podemos citar o livro "O corpo fala", que aborda a questão de que o corpo também se comunica, as expressões corporais manifestam a ansiedade, a atração, o nervosismo, a tristeza etc.
5. Contato visual: a forma como as pessoas se olham demonstra como uma está se sentindo em relação à outra, além de informar o grau de atenção que está sendo dirigida à pessoa que está falando. "O direcionamento, o tempo, o contexto, a oportunidade, a intensidade, o status de quem olha ou de quem é olhado impõem um quadro interpretativo que cada cultura se encarrega de transmitir aos seus membros pelo processo de socialização."
6. Expressão facial: é determinante, pois é uma forma de demonstrar o interesse das pessoas pela mensagem que está sendo transmitida.
7. Fluência: a articulação das palavras, a modulação (intensidade dos sons), o ritmo e o timbre da voz fazem diferença em termos da maneira como são utilizados para a eficácia da transmissão da mensagem.

10.2 Barreiras sociais

1. Educação: os princípios e valores adquiridos pelos indivíduos também fazem parte do processo comunicacional.
2. Cultura: a comunicação, como já foi visto, muda de cultura para cultura. Por conseguinte, se as pessoas têm culturas muito distintas, a comunicação ficará prejudicada.
3. Crenças, normas sociais e dogmas religiosos: assim como em relação à cultura, se as pessoas que estão se comunicando divergem com muita intensidade nessas questões, os processos comunicacionais serão prejudicados ou a mensagem não será transmitida adequadamente.

10.3 Barreiras fisiológicas

As deficiências do aparelho fonoaudiológico e do aparelho visual criam dificuldades na Comunicação.

10.4 Barreiras da personalidade

1. Autossuficiência: ocorre quando a pessoa acha que sabe tudo, ou seja, a pessoa acha que o que ela sabe e conhece é o suficiente. Esta barreira ocorre de duas maneiras: "juízo de todo pela parte" – acontece quando a pessoa julga outras pessoas e/o coisas pelo que ela conhece; e intolerância, a qual acontece quando a pessoa não aceita o ponto de vista das outras pessoas, pois julga que o único ponto de vista correto é o seu próprio.
2. Congelamento das avaliações: acontece quando a pessoa acredita que as pessoas e as coisas não mudam, ou seja, quando a pessoa supõe que as circunstâncias sempre serão as mesmas, independente das mudanças que surgirem com as pessoas e coisas. Fazem parte dessas avaliações os preconceitos e a insegurança que as pessoas têm frente a algumas situações e frente às outras pessoas.
3. Comportamento Humano: aspectos objetivos e subjetivos: está no conflito personalidade subjetiva (interior de cada pessoa ou as opiniões próprias) X personalidade objetiva (o que é exteriorizado para as outras pessoas ou a realidade concreta). Quando se diz personalidade, toma-se como princípio a caracterização da personalidade por processos comportamentais, que são estabelecidos pela interação das reações individuais com o meio social. "A Comunicação Humana baseia-se na concepção da personalidade projetiva, na evidência de que, na sociedade humana, o homem precisa 'vender' a sua personalidade." Para tanto, ele precisa torná-la socialmente aceitável, e aí está o conflito, pois a pessoa tem que estar o tempo todo tornando a sua personalidade vendável, para que o outro possa aceitar se comunicar com ela. Exemplificando, ocorre quando alguém tem uma determinada opinião negativa sobre o aborto, mas, ao conversar com alguém que acabou de conhecer e que é a favor do aborto, deixa de expressar a sua opinião e conversa com a outra pessoa como se não tivesse uma opinião bem formada a respeito do assunto.

4. Geografite: está relacionada com as atitudes das pessoas que se comovem mais com os "mapas" do que com os "territórios". Mapas são os sentimentos, imaginações, palpites, hipóteses, presentimentos, preconceitos, inferências etc. Já os territórios são os objetos, as pessoas, as coisas, os acontecimentos etc. Isso é relevado devido ao fato de que, atualmente, as pessoas têm se envolvido, constantemente, com quaisquer tipos de sugestionabilidades, tornando-se exageradamente crédulas; ou pela forma como as pessoas vêm distorcendo a realidade, como por exemplo, por meio dos horóscopos, das coisas sobrenaturais, das profecias etc. Essas questões ocasionam uma certa falta de civilização, ou seja, falta de equilíbrio racional para lidar com os acontecimentos e com as coisas e pessoas.

5. Tendência à complicação: essa é uma das barreiras mais comuns, pois está concebida no fato de que as pessoas têm o hábito de restringir e complicar coisas e acontecimentos simples, o tempo todo, até mesmo quando se trata de sistematização e pensamento lógico.

10.5 Barreiras da linguagem

1. Confusões entre:

- a) Fatos X Opiniões: As pessoas estão o tempo todo se referindo a fatos, como se estivessem emitindo opiniões e vice-versa. "Fato é acontecimento; é coisa ou ação feita. Opinião é modo de ver, é conjectura". Pode-se dizer que uma das coisas mais ameaçadoras do processo comunicacional é a transformação de uma opinião em fato, pois, a partir do momento em que a pessoa se convence de que sua suposição realmente aconteceu, ela perde a noção dos verdadeiros acontecimentos e divulga para outras pessoas as suas opiniões sobre os fatos, como sendo os próprios acontecimentos, causando distorções na realidade. Exemplificando: o gerente de departamento chegou duas horas atrasado no trabalho (fato). Patrícia diz que foi porque ele acordou atrasado; já Fabíola diz que foi por razão de algum problema pessoal (opiniões).
- b) Inferências X Observações: trata-se de considerar as inferências como observações e vice-versa. Inferir é deduzir e observar é prestar atenção, olhar algo que está acontecendo. "As inferências são menos prováveis do que as observações; (...) as inferências nos oferecem certezas relativas; as observações nos oferecem certezas absolutas." O tempo todo as pessoas fazem inferências. Quando leem um jornal, por exemplo, inferem o que realmente ocorreu. O problema desta barreira está no fato das pessoas tomarem sempre como lei as inferências e não se utilizarem mais de observações.

2. Descuidos nas palavras abstratas:

"Atrás de uma palavra nem sempre está uma coisa. Palavras não são coisas; são representações de coisas, quase sempre específicas, e por isso, difíceis

de serem transmitidas, com fidelidade, de uma cabeça para outra." E como as palavras abstratas fazem parte do repertório específico de cada um, fica difícil um processo comunicativo eficaz, sem uma predefinição dessas palavras, já que elas possibilitam muitos equívocos.

3. Desencontros:

Esta barreira pode ser caracterizada como a diferença de percepção de cada indivíduo, ou seja, a subjetividade de cada um. Uma determinada palavra, para um indivíduo, tem um significado A; já para outro indivíduo, um significado B, e isso ocorrerá com todos os indivíduos, pois ninguém percebe as coisas da mesma forma, cada um tem a sua forma de perceber e significar as coisas, palavras etc. Caso não aconteça um consenso e/ou esclarecimento das questões a serem comunicadas, o processo ficará comprometido e cheio de equívocos de compreensão.

4. Indiscriminação:

Ocorre quando há uma rotulação das coisas, pessoas e acontecimentos, quando a percepção está focada, apenas, nas semelhanças ou em alguns padrões (ou clichês) criados por cada indivíduo, não havendo um discernimento entre as diferenças. Em relação à indiscriminação, a Comunicação Humana é prejudicada por alguns fatores, são eles: abuso dos ditados populares e a crença de que "a voz do povo é a voz de Deus".

5. Polarização:

"Há polarização quando tratamos os contrários como se fossem contraditórios. Polarização é a tendência a reconhecer apenas os extremos, negligenciando as posições intermediárias." O processo comunicacional fica bastante prejudicado quando os pontos de vistas são extremistas, pois dificilmente encontra-se um meio termo, sem causar grandes discussões ou fugir aos objetivos do processo.

6. Falsa identidade baseada em palavras:

Acontece quando uma pessoa percebe coisas em comum entre duas ou mais coisas e conclui que essas coisas são idênticas. Um exemplo claro disso é: os cariocas são flamenguistas. Camila é flamenguista. Por conseguinte, Camila é carioca. A palavra tem uma força fora do comum, podendo beneficiar ou prejudicar alguém por meio dessas conclusões das semelhanças entre as coisas.

7. Polissemia:

É a reunião de vários sentidos em apenas uma palavra. Cada um tem um repertório de palavras e significados e uma mesma palavra pode ter vários significados para um mesmo indivíduo. Então, já que o processo comunicacional precisa de no mínimo duas pessoas para acontecer, pode-se imaginar o quão complexo é a Comunicação entre diversas pessoas.

"A palavra é a maneira de traduzir ideias ou pensamentos." Portanto, cada indivíduo tende a transmitir as mensagens "carregadas" de palavras com suas percepções das coisas. Essa barreira está lado a lado com a barreira de desencontros, pois as duas abordam as diferenças de percepções de cada indivíduo.

Tem uma palavra que serve de exemplo desta barreira, qual seja: abacaxi pode ser uma fruta ou um problema que dá muito trabalho para ser resolvido.

7. Barreiras verbais:

São aquelas provocadas por palavras e expressões causadoras de antagonismos, ou seja, são as causadoras de oposições de ideias.

11. Abordagem da Administração

As barreiras mais destacadas neste campo de estudos são:

- Falta de comunicação: "é um dos problemas mais frequentes nas empresas e que gera as consequências mais graves." Pode ser causada por: interpretações distorcidas dos fatos; falta de adesão a uma decisão e às mudanças; desmotivação das pessoas pela não participação e pelo desconhecimento do que se passa na Organização; conflitos entre pessoas e departamentos etc.
- Falta de clareza de objetivos: ocorre quando a mensagem não tem conteúdo e forma bem definidos. Exemplo: uma reunião em que ninguém consegue entender o porquê de estar acontecendo.
- Texto fora do contexto: quando a comunicação é feita, apenas, sobre um determinado acontecimento, sem dizer o contexto no qual ele está inserido. Acontece quando uma decisão é simplesmente comunicada, sem que se expliquem os porquês e motivos em questão.
- Filtragem: ocorre quando o emissor manipula a mensagem, de acordo com os seus objetivos e interesses, de forma que a mensagem favoreça o seu ponto de vista ou o que ele deseja que o receptor decodifique.
- Percepção seletiva: o emissor vê e ouve, apenas, ou mais acuradamente, aquilo que lhe interessa, ou seja, faz uma seleção das mensagens relacionadas com suas necessidades, motivações, referências etc. As pessoas "não veem a realidade; em vez disso, interpretam o que veem e chamam de realidade." Pode ser prejudicial, à medida que a pessoa tende a perceber só aquilo que lhe convém e isso não permite uma percepção neutra dos acontecimentos, coisas e pessoas.
- Defensiva: "Quando as pessoas se sentem ameaçadas, geralmente respondem de forma que atrapalha a Comunicação." A partir do momento em que a pessoa se sente ameaçada, ela não consegue decodificar e nem transmitir as mensagens com eficácia.
- Uso inadequado dos meios: como já foi falado anteriormente, não existe um meio mais adequado para ser utilizado na transmissão de diferentes tipos de mensagem, sendo que o que vai determinar se o meio é o mais adequado, ou não, é a

situação específica de cada mensagem. ▪ A Comunicação Oral tem a tendência de aumentar a eficácia da Comunicação, quando bem utilizada, pois proporciona uma resposta imediata, além de estimular o pensamento do receptor, no momento em que a mensagem está sendo transmitida e por dar um toque mais pessoal à mensagem e ao processo como um todo. Deve ser mais usada quando se quer comunicar mensagens mais complexas e difíceis de serem transmitidas. Já a comunicação escrita, tem a tendência de ser mal-entendida, porque quem escreveu pode não ter sido suficientemente claro ou não ter expressado o que queria corretamente.

- Linguagem: pode ser considerada uma das barreiras mais comuns, pois ocorre o tempo todo, no dia a dia das pessoas em uma Organização. Como as pessoas tendem a achar que os significados que as palavras têm para elas são os mesmos significados que outras pessoas atribuem, uma barreira acaba surgindo no processo.
- Efeito status: A hierarquia dentro das organizações pode criar barreiras nas comunicações. Esta barreira está ligada a outra barreira, a filtragem, que já foi citada anteriormente. Quando os colaboradores têm que comunicar algo aos gerentes das Organizações, eles tendem a filtrar a mensagem, de forma que ela seja transmitida e decodificada, no intuito de agradar os gerentes.
- Impertinência da mensagem: quando as mensagens são transmitidas em momentos inoportunos e desagradáveis, o processo se prejudica pela inadequação da situação escolhida.

12. Como melhorar a comunicação interpessoal

- Habilidades de transmissão;
- Linguagem apropriada;
- Informações claras;
- Canais múltiplos;
- Comunicação face a face sempre que possível.

É notório que problemas de comunicação são de difícil intervenção e por isso demandam do emissor um enorme cuidado ao transmitir a mensagem necessária de forma clara e objetiva.

Existem três fontes de sinais de comunicação e cada uma representa um percentual deste processo:

- Comunicação verbal: palavras expressas 7%;
- Comunicação vocal: entonação, o tom e timbre de voz 38%;
- Expressão facial e corporal 55%;

A falta de comunicação adequada pode gerar problemas de diversos tipos e com consequências variadas, entre as quais podemos citar:

- Confusão entre os envolvidos;
- Perda na prestação do serviço ou na confecção do produto;
- Comprometer a imagem da empresa;
- Desmotivação;
- Retrabalho;
- Falta de procedimentos e ordens claras;
- Insatisfação de uma forma geral.

Um princípio fundamental para a boa comunicação é a disposição e a sabedoria em ouvir.

Toda a eficácia do processo depende, essencialmente, de saber ouvir e entender a mensagem que foi transmitida inicialmente, para então começar um processo de comunicação.

13. Formas de comunicação

A comunicação vem sofrendo evoluções ao longo do tempo, assim como todo o processo que sofre influência do mundo globalizado. As formas mais tradicionais de comunicação englobam:

- Manual;
- Revista;
- Jornal;
- Boletim;
- Quadro de aviso.

Com o desenvolvimento dos meios de comunicação, figuram novos métodos efetivos para desenvolvê-la, tais como:

- Intranet;
- Correio eletrônico;
- Comunicação face a face;
- Telão.

Em linhas gerais, torna-se necessário que o profissional exercite tanto a linguagem verbal como a linguagem não verbal, que forcem o tempo todo as habilidades de comunicação.

Alguns itens são vitais na linguagem não verbal e devem ser compreendidos para a sua melhor utilização:

- Gestos;
- Postura;
- Movimentos do corpo;
- Tom da voz e velocidade da fala;
- Movimentação entre receptor /emissor.

A linguagem não verbal é considerada vital para o processo de comunicação, tendo em vista que esta não ocorre apenas por meio de palavras, sendo um processo muito mais complexo do que se imagina.

No momento da comunicação, é necessário decodificar as mensagens não verbais, pois, quando isso não ocorre, estima-se que há uma perda de 65% do que é comunicado.

No momento em que o profissional domina as mensagens não verbais, ele passa a conduzir o processo de comunicação de forma eficaz e consegue atingir os objetivos propostos.

Em suma, é necessário para o profissional aprender a utilizar sinais não verbais no processo de comunicação, bem como dominar a linguagem verbal. Na ausência destas habilidades, existirá um desnível significativo no processo de comunicação entre emissor /receptor.

14. Eficácia na comunicação

Comunicar-se eficazmente é proporcionar transformação e mudança na atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda as ideias das pessoas, mas não muda suas atitudes, então a comunicação não atingiu seu resultado. Ela não foi eficaz.

A clareza e a certeza de que se foi entendido representam um dos pilares de um projeto bem sucedido e essa sempre foi uma das principais preocupações de todas as empresas. Várias são as vezes que apenas informamos e não formamos a ideia do que queremos que a outra parte faça.

Existem algumas ferramentas e regras que ajudam na conscientização sobre o próprio nível de comunicação.

Abaixo, o "Modelo de Quatro Elementos", comprovado e aplicado por Philip Walser, como uma das ferramentas das quais podemos dispor.

Os quatro elementos são: "Framing" – "Advocating" – "Inquiring" – "Illustrating":

- Framing: é definir o tema a ser abordado durante uma conversa logo no começo. Pode ser necessário redefinir o tema durante o andamento ("Re-framing"), mas deve-se evitar que a conversa vá para lugares distantes que não têm nada a ver com o assunto.
- Advocating: é explicar o seu próprio ponto de vista de forma clara e objetiva, não deixando de lado os porquês desse ponto de vista, ou seja, não engolir sapos, mas mencionar os valores que são a base deste seu ponto de vista.
- Inquiring: até mais importante do que esclarecer o seu, é importante entender o ponto de vista do outro. Isto se faz através de perguntas benevolentes que não tem o objetivo de interrogar.
- Illustrating: é resumir os diversos pontos de vista, procurar pontos em comum, colocar assuntos polêmicos na mesa, visando a uma solução sendo flexível e contando com a flexibilidade do outro, diminuir complexidade para focar o que realmente está no centro da conversa.

Observar, ouvir e dar importância para o outro é determinante para a eficácia da comunicação.

De qualquer forma, a comunicação começa pelos sentidos (visão, audição, tato, olfação e gustação). Uma maneira prática de identificar a forma como uma pessoa está pensando é prestar atenção às palavras que ela utiliza, pois nossa linguagem está repleta de sinais, gestos, posturas e palavras baseados nos sentidos. Observar, ouvir e dar importância para o outro é determinante para a eficácia da comunicação.

É preciso abandonar a ilusão de que há solução fácil ou improvisada na construção de métricas que avaliem nosso trabalho. Não se deve supor que a outra parte entendeu, ou julgar que já deveria entender a mensagem. O que deve ser feito para que a comunicação seja adequada é investigar se a outra parte compreendeu a mensagem.

15. Comunicação interpessoal eficaz: cinco elementos críticos

Há cinco componentes que distinguem claramente os bons dos maus comunicadores. Tais componentes são Autoimagem, Saber Ouvir, Clareza de Expressão, Capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade (irritação) e autoabertura.

14.1 Autoimagem (ou autoconceito)

O fator isolado mais importante que afeta a comunicação entre pessoas é a sua autoimagem: a imagem que têm de si mesmas e das situações que vivenciam. Enquanto as situações podem variar em função do momento ou do lugar, as crenças que as pessoas possuem acerca de si próprias estão sempre determinando seus comportamentos na comunicação. O "eu" é a estrela em todo ato de comunicação.

Cada um tem, literalmente, milhares de conceitos a respeito de si mesmo: quem é, o que significa, onde existe, o que faz e não faz, o que valoriza, no que acredita. Estas autopercepções variam em clareza, precisão e importância de pessoa para pessoa.

a) A importância da autoimagem

A autoimagem de alguém é quem ele é. É o centro do seu universo, seu quadro referencial, sua realidade pessoal, o seu ponto de vista particular. É um visor através do qual ele percebe, ouve, avalia a compreensão todas as coisas. É o seu filtro individual do mundo que o cerca.

A autoimagem de uma pessoa afeta sua maneira de se comunicar com os outros. Um autoconceito forte, positivo, é necessário para haver interações híidas e satisfatórias. Por outro lado, uma autoimagem fraca, inferior, frequentemente distorce a percepção do indivíduo relativamente a como os outros o veem, o que gera sentimentos de insegurança no seu relacionamento interpessoal. Alguém que tenha a seu próprio respeito uma impressão negativa poderá encontrar dificuldades em conversar com outros, em admitir que esteja errado, em expressar seus sentimentos, em aceitar críticas construtivas que lhe forem feitas ou em apresentar ideias diferentes das dos outros. Sua insegurança o leva a temer que os outros deixem de apreciá-lo se discordar deles.

Pelo fato de sentir-se desvalorizado, inadequado e inferior, ele não tem confiança e pensa que suas ideias não interessam aos outros e que não vale a pena comunicá-las. Ele pode tornar-se arredo e defensivo em sua comunicação, renegando suas próprias ideias.

b) Formação da autoimagem

Da mesma forma que o autoconceito de alguém afeta sua capacidade de se comunicar, a comunicação que trava com outros modela também sua autoimagem. Uma vez que o homem é, antes de tudo, um animal social, ele forma os mais relevantes conceitos acerca do seu próprio eu a partir de suas experiências com outros seres humanos.

Os indivíduos aprendem a se reconhecer pela maneira como são tratados pelas pessoas importantes de sua vida. Pessoas estas às vezes denominadas os outros significativos. Mediante a comunicação verbal e não verbal com esses outros significativos, cada um passa a reconhecer se é apreciado ou não, se é aceito ou rejeitado, se é merecedor de respeito ou desdém, se é um sucesso ou um fracasso.

Para que um indivíduo venha a ter uma sólida autoimagem, ele precisa de amor, respeito e aceitação dos outros significativos de sua vida.

O autoconceito, portanto, constitui um fator crítico para que alguém seja um comunicador eficaz. Em essência, a autoimagem de um indivíduo é delineada por aqueles que o tiverem amado ou pelos que não o tiverem amado.

14.2 Saber ouvir

Toda a aprendizagem relativa à comunicação tem focalizado as habilidades de expressão oral e de persuasão; até há bem pouco tempo dava-se pouca atenção à capacidade de ouvir. Esta ênfase exagerada dirigida para a habilidade de expressão levou a maioria das pessoas a subestimarem a importância da capacidade de ouvir em suas atividades diárias de comunicação.

O ouvir, naturalmente, é algo muito mais intrincado e complicado do que o processo físico da audição, ou de escutar. A audição se dá através do ouvido, enquanto que o ouvir implica num processo intelectual e emocional que integra dados (inputs) físicos, emocionais e intelectuais na busca de significados e de compreensão. O ouvir eficaz ocorre quando o "destinatário" é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do remetente. O objetivo da comunicação só assim é atingido.

O "Terceiro Ouvido": Reik refere-se ao processo de ouvir eficazmente como sendo "ouvir com o terceiro ouvido". O ouvinte eficaz escuta não só as palavras em si, como também seus significados subjacentes. Seu terceiro ouvido, diz Reik, ouve aquilo que é dito entre as sentenças e sem palavras, aquilo que se expressa silenciosamente, o que o emissor fala e pensa.

Logicamente, o ouvir com eficácia não é um processo passivo. Ele desempenha um papel ativo na comunicação. O ouvinte eficaz interage com o interlocutor no sentido de desenvolver os significados e chegar à compreensão.

Diversos princípios podem servir de auxílio para o aprimoramento das habilidades essenciais para saber ouvir:

1. O ouvinte deve ter uma razão ou propósito de ouvir;
2. O ouvinte deve suspender julgamentos;
3. O ouvinte deve resistir a distrações – barulhos, pessoas, olhares – e focalizar o interlocutor;
4. O ouvinte deve esperar antes de responder ao seu interlocutor. As respostas imediatas reduzem a eficácia do ouvir;
5. O ouvinte deve repetir palavra por palavra aquilo que o interlocutor está dizendo;
6. O ouvinte deve recolocar em suas próprias palavras o conteúdo e o sentimento daquilo que o outro está dizendo, para que o interlocutor confirme se a mensagem que transmitiu foi realmente recebida;
7. O ouvinte deve buscar os temas, os pontos centrais daquilo que o interlocutor está dizendo, ouvindo "através" das palavras para atingir sua real significação;
8. O ouvinte deve utilizar o tempo diferencial entre a velocidade do pensamento (400 a 500 palavras por minuto) para "refletir" sobre o conteúdo e "buscar" o seu significado;
9. O ouvinte deve estar pronto para reagir aos comentários do interlocutor.

a) Clareza de expressão

Ouvir eficazmente é uma habilidade necessária e negligenciada na comunicação, porém muitas pessoas consideram igualmente difícil dizer aquilo que querem dizer ou expressar aquilo que sentem. É que com frequência elas presumem simplesmente que o outro compreende a sua mensagem, mesmo que sejam descuidadas ou confusas em sua fala. Parecem achar que as pessoas deveriam ser capazes de ler as mentes uns dos outros: "Se está claro para mim, deve estar claro para você também". Essa suposição é uma das maiores barreiras ao êxito da comunicação humana. O comunicador deficiente deixa que o ouvinte adivinhe o que ele quer dizer, partindo da premissa de que está, de fato, comunicando. Por sua vez, o ouvinte age de acordo com suas adivinhações. O resultado óbvio disto é um mal-entendido recíproco.

Para se chegar a resultados objetivos planejados – desde a execução da rotina diária de trabalho, até a comunhão mais profunda com alguém – as pessoas precisam ter um meio de se comunicarem satisfatoriamente.

b) Capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade (irritação)

A incapacidade de alguém para lidar com manifestações de irritação e contrariedade resulta, com frequência, em curtos-circuitos na comunicação.

Expressão. A exteriorização das emoções é importante para construir bons relacionamentos com os outros. As pessoas precisam expressar seus sentimentos de tal modo que elas influenciem, remodelem e modifiquem a si próprias e aos outros. Elas precisam aprender a expressar sentimentos de ira de forma construtiva e não destrutivamente. As seguintes orientações podem ser úteis:

1. Esteja alerta para suas emoções;
2. Admita suas emoções. Não as ignore ou renegue;
3. Seja dono de suas emoções. Assuma responsabilidade por aquilo que fizer;
4. Investigue suas emoções. Não procure "vencer" uma discussão na base do revide, ou de "dar o troco";
5. Relate suas emoções. A comunicação congruente significa uma combinação satisfatória entre o que você está dizendo e aquilo que está vivenciando;
6. Integre suas emoções, o seu intelecto e a sua vontade. Dê uma oportunidade a você mesmo de aprender e crescer como pessoa. As emoções não podem ser reprimidas. Elas devem ser identificadas, observadas, relatadas e integradas. Aí então as pessoas podem fazer instintivamente os ajustes necessários, à luz de seus próprios conceitos de crescimento. Eles podem acompanhar a vida e mudar com ela.

14.3 Autoabertura

A capacidade de falar total e francamente a respeito de si mesmo – é necessária à comunicação eficaz. O indivíduo não pode se comunicar com outro ou chegar a conhecê-lo a menos que se esforce pela autoabertura.