

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL I

ETIMOLOGIA DA PALAVRA

Segundo Caetano na obra de fundamentos de comunicação, o termo **comunicação** vem do latim *communicatio*, do qual os autores distinguem 3 elementos:

- Uma raiz – *muniz* = ‘estar encarregado de’;
- Prefixo *co* = ‘reunião’;
- Terminação – *tio* = ‘atividade realizada conjuntamente’.

A comunicação nas empresas é o processo pelo qual se põe em comum interesses associados ao ambiente de negócios. Assim são encontrados alguns sentidos importantes implicados neste sentido original:

- A intenção de romper o isolamento;
- A ideia de uma realização comum.

Comunicação é, assim, o processo em que se partilha um mesmo objeto de consciência; exprime a relação entre consciências. Qualquer unidade de comunicação é um acontecimento comunicativo. Qualquer acontecimento deste tipo é **diático** (duplo) em pelo menos duas aceções:

- Têm sempre de existir 2 indivíduos: X (**emissor**) – aquele que dá origem à ação expressiva; Y (**recetor**) – aquele que interpreta o resultado da ação expressiva. X e Y podem, ou não, encontrar-se no mesmo lugar e ao mesmo tempo.
- A própria ação expressiva possui dois aspetos e isto deve-se ao facto de transmitir uma mensagem.

DIFERENTES CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

O conceito etimológico

A comunicação também pode derivar do latim *communis* (= pôr em comum), dando a ideia de comunidade. Comunicar significa participar, trocar impressões, tornar comum aos outros ideias, convicções e estados de alma. Este conceito preza o facto de as pessoas poderem entender-se umas com as outras, expressando pensamentos e até mesmo unindo o que está isolado/o que está longe da comunidade.

O conceito biológico

Neste conceito a comunicação é relacionada com a atividade sensorial do ser humano. É através da linguagem que é exprimido o que se passa com o sistema nervoso. Algumas espécies têm a necessidade de trocar informações apenas para se reproduzirem, enquanto a espécie humana procura comunicar intensamente com outros porque necessita de participar ativamente da sua própria evolução biológica.

Segundo Shramm, a comunicação segue a seguinte ordem:

1. A recolha de informações pela atividade sensorial;
2. A armazenagem;
3. A disposição da informação;
4. A circulação da mesma pelos centros de ação;
5. A preparação de instruções que resultam no envio da mensagem.

O conceito pedagógico

A comunicação é uma atividade educativa que envolve a troca de experiências entre pessoas de gerações diferentes, evitando-se assim que grupos sociais recuem para a era primitiva.

Entre os que se comunicam, há transmissão de ensinamentos, onde modifica a disposição mental das partes envolvidas. Pedagogicamente, é essencial que a educação faça parte de uma comunidade, para que os jovens se adaptem à vida social.

O conceito histórico

Baseada na cooperação, a comunicação neste conceito funciona como instrumento de equilíbrio entre a humanidade, neutralizando forças contraditórias. Desde ponto de vista, o conceito propicia o avanço do homem em direção ao futuro.

Não fossem os meios de comunicação a ampliar as possibilidades de coexistência mais pacífica entre os homens, estes já teriam sucumbido às disputas de poder. E não menos importante que os conceitos anteriores, a comunicação atua na forma de sobrevivência social e no fundamento da existência humana.

O conceito sociológico

O papel da comunicação é de transmissão de significados entre pessoas para a sua integração na organização social/profissional. O Homem tem a necessidade de estar em constante relação com o mundo e, para isso, usa a comunicação como mediadora na interação social pois, é compreensível enquanto código para todos que dela participam.

Os sociólogos entendem a comunicação como fundamental nos dias de hoje para o bom entendimento da sociedade e na construção social do mundo. Quanto mais complicada se torna a convivência humana, mais se torna necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação.

O conceito antropológico

A tendência predominante em alguns estudos de antropologia é a de analisar a comunicação como veículo de transmissão de cultura ou como formadora da bagagem cultural de cada indivíduo. Os antropólogos e comunicólogos não devem esquecer que sem o desenvolvimento da comunicação, não se poderia estudar o homem em suas origens.

O conceito dos dicionários

Ato efeito ou meio de comunicar. Transmissão. Convivência. Trat. Lugar, por onde se passa de um ponto para outro. (*Lat. Communicatio*).

Comunicação (do Latim *communicatio* – ação de participar); substantivo feminino:

- Ato ou efeito de comunicar;
- Comunhão;
- Transmissão;
- Mútua atribuição das propriedades da natureza divina à natureza humana de Cristo, em virtude da união hipostática;
- Informação;
- Aviso;
- Passagem;
- Logração de bens em comum.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é em si um processo de comunicação. Os investigadores têm desenvolvido teorias e investigação para alcançar resultados positivos nas organizações. Mas a sua atividade também inclui/cumprir uma enorme variedade de objetivos de vida interligados entre si, incluindo a distinção entre investigação e desenvolvimento e avanço de grupos de interesse específicos.

Noções sobre a natureza do mundo, métodos de produção de conhecimento, e valores são desenvolvidos e avançados no discurso de investigadores. É a produção de conhecimento e compreensão deste fenómeno, normalmente mais contestados em períodos de mudança rápida.

Este estudo serve para mostrar como diferentes autores constroem o conhecimento, e justificar as práticas nas organizações, valores, expectativas e grupos de interesses.

As diferenças mais interessantes, segundo Haynes (2001), recaem na investigação social que aborda o tipo de interação particular que os investigadores partilham em relação a outros grupos, caracterizados como emergentes *versus* concepções *a priori*.

A comunicação organizacional – o que é?

Uma definição aqui não é possível, o que se pretende é compreender que escolhas existem e não dizer o que é certo. Existem **3 formas** de conceptualizar a comunicação organizacional.

1. Pode ser ligada ao desenvolvimento da comunicação organizacional como especialidade de um departamento ou serviço, ou associações. Neste contexto, a comunicação organizacional é o que as pessoas fazem enquanto membros desses departamentos ou serviços, ou publicam em jornais ou revistas. Neste campo os estudos recaem em questões como: a história do departamento, o que os colaboradores estudaram ou publicaram, quantos estudantes se licenciaram ou especializaram, quantos lugares ou vagas se encontram disponíveis... (Krone, Jablin et Putnam, Meyers, Seibert & Allen, Putnam & Cheney, Redding & Tompkins, Richetto, Wert-Gray);
2. Vê a comunicação organizacional como um fenómeno que corre nas organizações. Se tal objeto pode ser definido, então qualquer pessoas que observe ou fale acerca desse objeto está a estudar a 'comunicação organizacional'. Nesta lógica existe um número de indivíduos de diferentes correntes que estudam este 'fenómeno'. Nesse caso, espera-se que exista interdisciplinaridade. Assim podemos perguntar o que é a 'comunicação organizacional' na organização e o que são as 'outras coisas' de que modo é que o fenómeno pode ser subdividido de forma útil, quais as variáveis que o afetam ou são afetadas por ele, e que teorias é que conseguem explicar esse fenómeno. Assume-se que existe um fenómeno único, mas este pode ser subdividido em partes ou podemos dizer que o enfoque recai na variedade de formas que o mesmo fenómeno (que é a comunicação organizacional) pode ser estudado, descrito e explicado.
A comunicação organizacional não é um fenómeno com várias explicações. Cada explicação concetualiza ou explica um fenómeno diferente da comunicação organizacional.
3. A comunicação organizacional é uma forma de explicar as organizações. Esta é vista de forma que a teoria da comunicação é usada para explicar a produção de estruturas sociais, estados psicológicos, categorias, conhecimento... a comunicação não é contextualizada como um fenómeno. O foco recai na organização através das interações simbólicas mais do que na organização.

Deve ter-se atenção que quem estuda e quem participa 'na' organização produz fenómenos como 'organização', 'comunicação', 'motivação', 'informação', 'lucros' assim como outras divisões pessoais e sociais,

tais como 'homens', 'mulheres', 'trabalhadores', 'gestão'. É sobre estas divisões, sobre as quais recaem os estudos teóricos.

A comunicação organizacional constitui uma panóplia imensa de objetos de estudo que implica diferentes abordagens. Estas abordagens têm a ver como se organiza ou criam esquemas que tentam explicar o que ocorre na organização.

Muitos estudos apresentam-se a partir da comparação ou distinção entre estudos existentes e criam esquemas tendo em conta, por exemplo: as diferenças das teorias, as preferências metodológicas, os valores... Estes esquemas apresentam-se com subdivisões do fenómeno da comunicação organizacional e/ou diferenças no método de investigação.

Wert-Grey em 1991 apresentava 3 áreas dominantes de estudos da 'comunicação organizacional':

- Os canais e fluxos de comunicação;
- O clima organizacional;
- A relação entre superiores e subordinados.

Redding-Tompkins em 1988 dividem os trabalhos em:

- Canais formais;
- Comunicação entre superiores/subordinados;
- Canais informais;
- Mediação e recolha de dados (measuring).

Putnam e Cheney em 1985 distinguem estudos segundo o enfoque:

- Nos canais;
- No clima organizacional;
- Na relação superior(es)/subordinado(s);
- Análise de redes;
- Media comunicacionais.

Aleen, Gotcher, Seibert sugerem 17 áreas de estudo em que envolviam a comunicação organizacional:

- Relações interpessoais;
- Competências comunicacionais;
- Cultura e simbolismo;
- Canais e fluxos de informação;
- Poder e influência;
- Tomada de decisão e resolução de problemas;
- Redes de comunicação;
- Estilos comunicacionais e de gestão;
- Interface organização-ambiente/envolvente;
- Tecnologia;
- Linguagem e mensagens;
- Estrutura;
- Adequação da informação e incerteza;
- Grupos;
- Ética;
- Interculturalidade;
- Clima organizacional.

Este tipo de classificação não é neutra, ela induz a uma determinada posição ou forma de pensar a comunicação e as organizações. É uma forma atomística de ver o mundo, em que existem modelos.

Uma visão holística revê-se nos estudos orientados para o clima e a cultura – como os estudos de abordagem etnográfica. Mas todos se centram em determinados aspetos negligenciando outros.

É importante reter que a comunicação organizacional é um universo vasto e cada autor circunscreve esse universo de forma a poder estudá-lo e explica-lo.

A abordagem da comunicação organizacional atualmente situa-se numa abordagem de comunicação integrada (Kunsch).

A Comunicação Integrada numa perspectiva sinérgica entre as diferentes modalidades da Comunicação Organizacional

- Comunicação Institucional
- Comunicação Mercadológica ou Comunicação de Marketing
- Comunicação Interna
- Comunicação Administrativa

Os conceitos de comunicação integrada centram-se nas seguintes premissas:

- conteúdo das mensagens, através de diferentes instrumentos de comunicação, transmitem uma idéia única;
- integração das atividades entre os profissionais das diferentes habilitações de comunicação social a saber: publicitários, relações-públicas, jornalistas e administradores de marketing;
- planeamento das ações comunicativas.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA



A COMUNICAÇÃO, OS INDIVÍDUOS E A ORGANIZAÇÃO

Cada membro da organização é um elo na cadeia de comunicações. Uma das prioridades enquanto membro de qualquer organização será a de assegurar que as mensagens que recebe e envia estão a contribuir para o adequado funcionamento do grupo. Todos nós funcionamos como filtros. Ao recebermos mensagens provenientes do exterior ou do interior da organização, avaliamos a informação recebida e usamos aquela que é útil para nós (todas as informações que tenham a ver com o nosso universo de trabalho) e ajudamos a encaminhar de forma apropriada as outras mensagens que não nos dizem respeito. **O fluxo de informação é uma constante e é essencial para a organização funcionar.**

A informação recebida quer venha do interior ou do exterior é importante porque garante a realização das tarefas quotidianas inerentes às funções dos indivíduos que trabalham na organização.

O trabalho, dentro de uma organização, está subdividido em tarefas que são atribuídas às várias unidades (departamentos) que compõem a organização, cada uma das quais reporta aos seus superiores hierárquicos, que têm a função de supervisionar e coordenar os esforços dos subordinados. É que aqui que a comunicação assume um papel fundamental!

A divisão do trabalho e a delegação de responsabilidade depende de um fluxo de informação que circula para cima, para baixo e por toda a organização em canais comunicacionais, alimentando as chefias e todos os colaboradores (colegas), ajudando-os assim a desempenhar as suas tarefas quotidianas.

Os diretores passam a maior parte do tempo a reunir, processar e distribuir informação, de facto, o papel das chefias é tripartido: interpessoal, informacional, de decisão e todas estas funções implicam comunicação.

Os diretores passam as suas horas de trabalho entre reuniões, conversas informais, palestras, telefonemas, intercalando isto com períodos de leitura e de redação de documentos. Mas são estas as fontes a partir das quais se socorrem para ficarem com a ideia do que está a passar-se e como está a passar-se, o que os auxilia a tomar decisões adequadas e a passar a informação correta à pessoa certa. Para que o sistema funcione na perfeição, os diretores confiam que os seus subordinados lhe forneçam dados relevantes e os interpretem e transmitam, criando uma troca constante de informação.

A REDE DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Embora seja reconhecido o valor da comunicação, a forma como as informações são transmitidas variam de organização para organização. Nas organizações mais pequenas, a informação é trocada de forma quase espontânea e casual e diretamente entre subordinados e chefias. Mas em organizações de grande dimensão, tendencialmente, empresas grandes e gigantes com colaboradores e espalhados por todo o mundo, transmitir a informação certa à pessoa certa, em tempo adequado, torna-se num verdadeiro desafio. Em algumas companhias os superiores comunicam diretamente com os seus empregados, e todos desenvolvem um claro sentido de missão, devido à repetição constante dos valores organizacionais. Nestas empresas administrar e gerir significa comunicar.

O tipo e o número de comunicações existentes nas empresas dependem:

- Da área de atividade;
- Das tarefas e funções realizadas;
- Do grau de responsabilidade dos indivíduos.

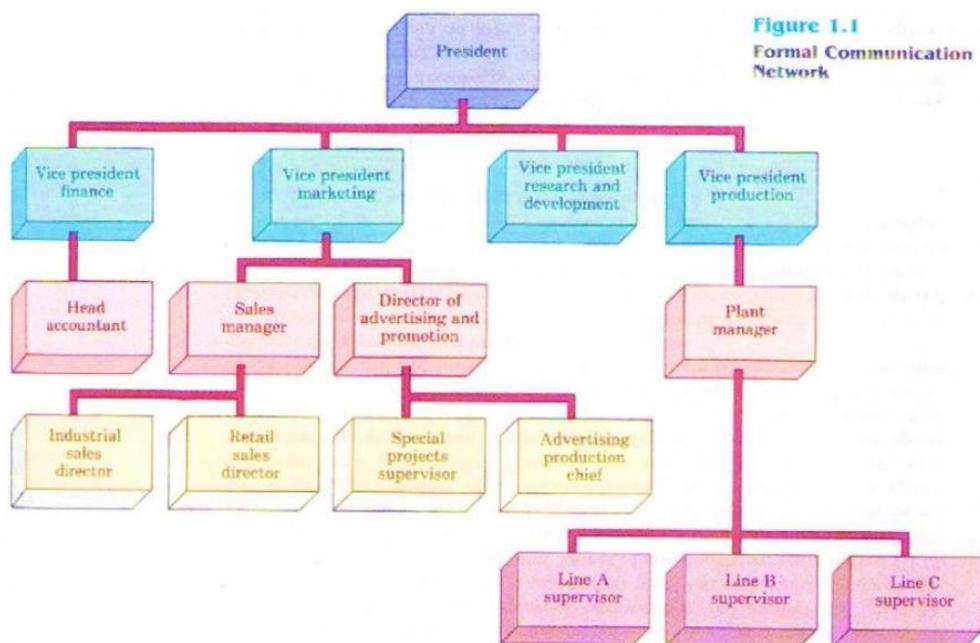
Nos negócios é necessário que exista um sistema de comunicações interno e externo eficaz de forma que a empresa/organização possa ter sucesso, assim como no mundo empresarial. As tarefas quotidianas dependem da troca de informações existentes entre os colaboradores da empresa. Tais como:

- Objetivos, propostas, avaliações e projeções;
- Instruções de trabalho, transmissão de dados financeiros;
- Encomendas, inventários, relatórios de trabalho.

É em resultado destas comunicações de sucesso que se faz a gestão de problemas, se planeia a longo prazo e se tomam decisões estratégicas fundamentais para a vida e para o destino da organização.

Os canais formais de comunicação

A estrutura de qualquer organização é normalmente representada por um organograma (organigrama).



O organograma tem como função ilustrar as linhas de autoridade (hierárquicas). Cada retângulo representa uma unidade e as linhas de ligação na cadeia de comando. Cada linha representa um canal formal para transmissão formal de informação. A informação pode viajar em diversos sentidos dentro da organização/empresa: de cima para baixo, de baixo para cima e ao longo da estrutura formal.

Sentido vertical descendente – de cima para baixo (entre diferentes níveis hierárquicos)

Quando um diretor transmite uma ordem ou instrução de trabalho a um colaborador, a comunicação está a fluir de cima para baixo, i.e., do topo para a base. As ordens podem tomar a forma oral ou escrita e pode ser dirigida a um único indivíduo ou a vários indivíduos ao mesmo tempo.

Ex: reuniões, *workshops*, *newsletters*, boletins informativos, memorandos, ordens de serviço.

A maior parte da informação que flui do topo para a base consiste em informação que serve para ajudar os indivíduos nas suas rotinas diárias. Podem ser *briefings*, instruções de trabalho, estratégias a tomar, explicações sobre as políticas da organização, ou até *feedback* sobre a *performance* (desempenho) dos trabalhadores.

Sentido vertical ascendente – de baixo para cima (entre diferentes níveis hierárquicos)

Do ponto de vista da organização, as comunicações verticais ascendentes são vitais, já que, para resolver problemas ou tomar decisões a administração e os centros de decisão, necessitam de informação constante e atualizada sobre o que se passa na organização/empresa, e esta informação é proveniente da base da pirâmide circulando para cima (de forma vertical ascendente seguindo os canais formais de comunicação). Assim verifica-se que as chefias estão diretamente dependentes das informações, quer sejam estas, meros relatórios orais ou relatórios complexos escritos sobre os problemas, a situação atual da empresa,

o estudo das oportunidades de melhoria ou apenas sobre o desempenho dos seus colaboradores. O perigo deste tipo de fluxo informacional surge quando os colaboradores só reportam as boas notícias. Muitas vezes, os funcionários têm receio de admitir os seus erros ou de dizer que não concordam com o seu superior hierárquico. Por esta razão, algumas empresas criaram um sistema em que os colaboradores são incentivados a fornecer informações de forma regular e constante, devendo dar ênfase aos desvios verificados nas atividades da empresa/organização. Outros métodos que servem para estimular a comunicação ascendente por exemplo: reuniões gerais ou entrevistas e pedidos de sugestões para melhorias do negócio ou do funcionamento da empresa/organização.

Sentido horizontal – comunicações interdepartamentais (mesmo nível hierárquico)

As redes/fluxos comunicações também consagram espaço para a transmissão de mensagens entre os diferentes departamentos da empresa/organização. A comunicação entre o diretor de marketing (que escreve um memorando) e o diretor da produção é um exemplo deste tipo de comunicações. A quantidade de interações comunicacionais que ocorrem através dos canais formais depende da interdependência que existe entre os diferentes departamentos. Se um departamento opera autonomamente, as interações com outros departamentos são mínimas.

Se, pelo contrário, é necessária a coordenação de esforços entre as unidades da organização/empresa, então aí, as comunicações horizontais intensificam-se.

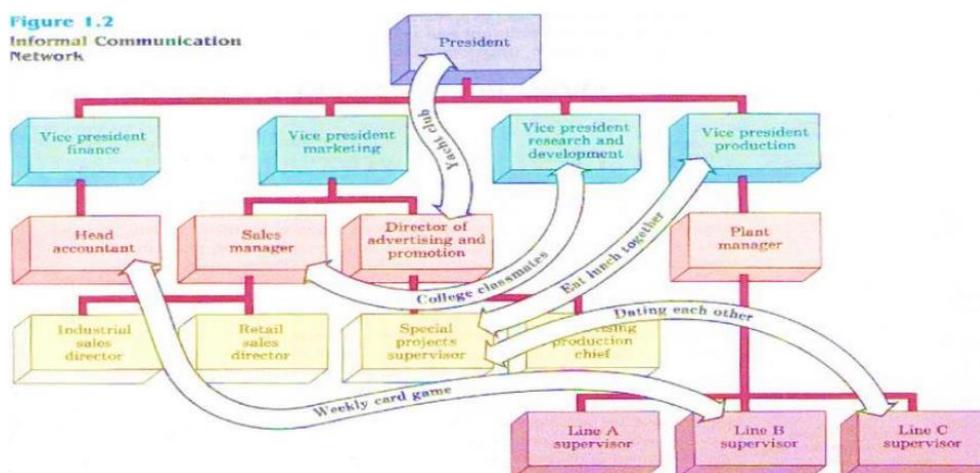
A tendência é para existirem cada vez mais interações entre as diferentes partes da organização/empresa, visto que, tem vindo a ser demonstrado que as empresas que apostam em equipas que incluem os esforços de vários departamentos ao mesmo tempo, no mesmo objetivo, registam acréscimos consideráveis na produtividade. Este fenómeno pode ser explicado pelo facto da colaboração existente entre os diversos departamentos, dissolverem as barreiras burocráticas que inibem a inovação e camuflam os problemas.

As comunicações informais

Os organogramas das empresas/organizações mostram como devem ocorrer as comunicações dentro da organização. No entanto, na prática, as linhas e as divisões colocadas no papel não impedem as pessoas de trocar impressões umas com as outras fora dos canais formais estipulados. Em qualquer organização, para além das comunicações formais (previstas e desejáveis) existem outros tipos de trocas que se processam à margem do que foi previamente instituído – trata-se de redes de comunicação informais, que complementam as redes de comunicação formal.

Na maior parte das empresas/organizações, as fontes de informação preferenciais assentam nas redes de comunicação informais, logo a seguir à informação recolhida através das chefias.

As redes de comunicação informais ficam particularmente ativas quando as redes de comunicação formal são mais estreitas ou fechadas, ou quando se operam mudanças, ou até quando se verificam alterações no clima organizacional (em que o grau de incerteza aumenta).



Redes de comunicação extra

As comunicações externas da empresa, por sua vez contribuem para:

- Construir boas relações de trabalho com os seus parceiros de negócios;
- Atrair encomendas;
- Assegurar a existência de um crescimento contínuo.

Exemplo de comunicações externas da e para a empresa:

- Publicidade aos produtos/serviços;
- Notícias;
- Recrutamento de pessoal;
- Transações financeiras e comerciais;
- Relatórios de atividade (relatórios anuais destinados à imprensa).

A informação flui dentro da organização, mas também para o seu exterior e do exterior para o interior da organização. As empresas/organizações trocam frequentemente mensagens com clientes, fornecedores, concorrentes, jornalistas, investidores, com entidades governamentais com a comunidade em que estão inseridas. Muita dessa comunicação ocorre informalmente, mas muita dela deve ser cuidadosamente orquestrada.

As comunicações que têm um grande impacto a longo prazo são:

- O anúncio de novos produtos;
- Os planos de expansão de negócios;
- Contribuição para atividades ligadas à comunidade;
- Relatórios anuais (para o investimento).

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O INDIVÍDUO

- Torna possível a elaboração de um currículo poderoso e de uma carta de apresentação, permite que se responda adequadamente a uma entrevista de trabalho, com postura e confiança e ajuda a obter o trabalho que se pretende – **trabalho**;
- A evolução na carreira depende da forma como se consegue comunicar aos outros as suas capacidades técnicas e da forma como se relaciona com eles – **promoção**;
- A sua habilidade em desempenhar adequadamente as suas funções depende da sua habilidade de escutar, falar claramente e ler de forma competente – **produtividade**;
- A sua habilidade em motivar a ajudar os outros e a compreensão que consegue ter dos seres humanos, reflete-se na sua habilidade em comunicar com eles – **liderança**;
- As relações individuais e profissionais dependem da confiança e do respeito. Comunicar de forma ética com discernimento e compaixão é essencial para se ter sucesso – **estabelecer boas relações com os outros**;
- O sucesso da organização depende das relações que se mantêm entre esta e os seus clientes e fornecedores – **sucesso empresarial**.

OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

A compreensão adequada da mensagem – assegurar-se que o destinatário compreende a mensagem

O remetente/emissor é o 1.º responsável por uma comunicação eficaz. O 1º objetivo de uma comunicação eficaz é que a mensagem seja percebida pelo recetor. A mensagem deve ser suficientemente clara de forma que o destinatário consiga entendê-la. Os custos da má interpretação de uma mensagem podem sair caros à empresa. Para que a comunicação seja eficaz é preciso o emissor ter em conta:

- Analisar as características do destinatário;
- Cuidar a forma e o conteúdo da mensagem;
- O *feedback* do destinatário (assegurar as condições para garantir o *feedback*);
- As barreiras à/da comunicação

Obtenção de *feedback* – resposta do destinatário

O 2º objetivo da comunicação empresarial é a resposta do destinatário que possa ser positiva, neutra ou negativa. A situação é que determina a forma de resposta mais adequada. Este objetivo só é cumprido quando quem a recebe a mensagem demonstra que compreendeu a mensagem deve dar *feedback* à resposta de que recebeu a mensagem. A forma como a mensagem é escrita deve encorajar quem recebe a responder. Numa conversa normal (presencial) o emissor pode sempre pedir a resposta diretamente, nas mensagens escritas, este encorajamento é dado através da colocação de questões, da anexação de envelopes de RSF, telefonemas ou outras possibilidades.

Estabelecer relações favoráveis – relações favoráveis

O 3.º objetivo da comunicação é a de manter boas relações empresariais. Este objetivo centra-se no processo de comunicação. De forma a estabelecer e manter sólidas relações entre as partes, quem envia a mensagem e quem a recebe deve relacionar-se com o outro de forma positiva, pessoalmente e profissionalmente. Se assim for, ambas as partes beneficiarão de uma relação favorável. Estas boas relações levam à obtenção de melhores negócios, manutenção de fontes de fornecimento de matéria-prima, melhores preços e maior número de clientes.

Ao iniciar o processo de comunicação é importante ter em conta a primeira abordagem. Para isso:

- Inclua na mensagem palavras positivas;
- Sublinhe os interesses e benefícios que o destinatário terá;
- Fazer algo mais do que o esperado.

Conseguir um bom ambiente de trabalho – a boa vontade

O 4.º e último objetivo da comunicação nas empresas, tem a ver com os benefícios para a organização. A boa vontade de clientes e fornecedores é essencial para a organização. Quem envia as mensagens deve ter este aspeto em consideração manter e até aumentar o nível de confiança entre as empresas.

AS FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

INFORMAR	EDUCAR	ANIMAR/DISTRAIR	MOTIVAR
Satisfazer o desejo de saber.	Através de ambientes comunicacionais (escola, família e autoformação).	Comunicação de ideias e entusiasmo; resposta às necessidades lúdicas.	Motivação.

AS FUNÇÕES LINGUÍSTICAS PARA TODOS OS MODOS DE COMUNICAÇÃO

Roman Jakobson definiu seis funções linguísticas que, com as devidas adaptações são válidas para todos os modos de comunicação. Ao problema das funções está ligado o meio de comunicação, o veículo da mensagem (o médium). São elas:

1. Função referencial ou informativa;
2. Função emotiva ou expressiva;
3. Função injuntiva;
4. Função poética ou estética;
5. Função fática;
6. Função meta linguística.

Função referencial ou informativa

É a base de toda a comunicação. A sua natureza informativa estabelece as relações entre a mensagem e o objeto a que se refere, transmitindo informação objetiva, observável e verificável. O seu discurso dispensa grandes adjetivos e advérbios. É uma função essencialmente descritiva. Usa frases do tipo declarativo. É própria da atividade jornalística.

Função emotiva ou expressiva

Estabelece relações entre a mensagem e o referente. Quando comunicamos emitimos ideias relativas à natureza do objeto (função referencial) mas também podemos exprimir a nossa emoção, os nossos sentimentos em relação a esse objeto (bom-mau; bonito-feio). É uma função que informa o estado de ânimo do emissor, revelando traços da sua personalidade. Usa frases do tipo exclamativo.

Função injuntiva

É uma função de incitamento, já que toda a comunicação tem por objetivo obter uma reação do recetor. É sempre uma forma de interpretação (ex: anda depressa!). A fonte tenta influenciar a opinião/ação do recetor, fazendo-lhe apelos. A injunção tanto pode dirigir-se à inteligência como à afetividade do recetor. Esta função adquiriu importância com a publicidade. O conteúdo referencial da mensagem desaparece perante os signos que visam motivar o consumidor, quer pela repetição quer pela motivação.

Função poética ou estética

É a relação da mensagem com ela própria. O referente é a própria mensagem que se torna objeto da comunicação. As artes e a literatura criam mensagens-objeto através de representações simbólicas com recurso a metáforas, associações visuais e auditivas, a jogos de palavras, etc. O emissor manipula as palavras, jogando com o significante e significado. É a função própria dos poetas e escritores.

Função fática

Afirma, mantém ou corta a comunicação. Inclui todos os signos que servem para estabelecer. Prolongar ou interromper a comunicação, para verificar se o circuito funciona (está lá?) ou para chamar a atenção (estás a ouvir?).

O papel da função fática é muito importante em todos os modos da comunicação: ritos, solenidades, cerimónias, sermões, conversas familiares, etc. isto é, em todas as situações participantes em que o conteúdo da comunicação é menos importante que o facto de estar ali e de afirmar a pertença ao grupo. Os gestos e as palavras são repetidos vezes sem fim.

Função meta linguística

Tem por objetivo estabelecer o sentido dos signos que podem não ser compreendidos pelo destinatário. Esta função desempenha um papel importante em todas as artes: a escrita, e a pintura são códigos. Palavras como nação, justiça e democracia, etc. podem apresentar sentidos diferentes segundo o código; um quadro pode estar orientado para interpretações diferentes segundo o estilo: romântico, surrealista, cubista, etc.

As diferentes funções são recorrentes e podem estar misturadas em proporções diferentes na mesma mensagem, segundo o tipo de comunicação.

FORMAS BÁSICAS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação verbal e não-verbal

Os antropologistas defendem a ideia de que o homem antes de articular palavras comunicava com o seu corpo. Rangiam os dentes com raiva, e sorriam e tocavam-se para demonstrar afeição. Apesar de afastados desse tempo primitivo, ainda continuamos a usar a linguagem não-verbal, para expressar superioridade, dependência, respeito amor, e outros sentimentos.

A comunicação não-verbal difere da comunicação verbal em muitos aspetos, é menos estruturada o que a torna mais difícil de estudar. Ainda não se sabe bem como é que aprendemos a comunicação não-verbal (por exemplo: não se ensina um bebé a sorrir) no entanto, este tipo de comunicação é universal. Existem vários tipos de comunicação não-verbal: o significado das cores, dos gestos, mas estes podem variar de cultura para cultura. A comunicação não-verbal também é diferente no que se refere à intenção e espontaneidade. Normalmente medimos as palavras. Por exemplo: quando dizemos: “por favor envie-me essa encomenda sexta-feira” temos um objetivo consciente, somos obrigados a refletir sobre a mensagem nem que seja um segundo antes de a formular. Mas quando comunicamos de forma não-verbal, fazemo-lo muitas vezes de forma espontânea e subconsciente (por exemplo: não levantamos as sobrancelhas ou coramos de propósito). Esses comportamentos são espontâneos e inconscientes. As emoções e pensamentos estão escritos nas nossas faces e nos nossos corpos.

A importância da comunicação não-verbal

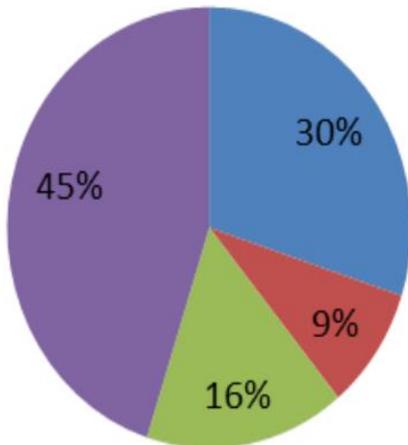
Embora não planeada, a comunicação não-verbal, tem maior impacto do que a comunicação verbal. A comunicação não-verbal é especialmente importante para interpretar sentimentos (representa 93% do significado emocional que é trocado em qualquer interação). Uma razão que confere poder à comunicação não-verbal é o grau de confiança que confere. A maior parte das pessoas enganam-nos mais com a suas palavras do que com a linguagem corporal. Isto porque as palavras são mais fáceis de controlar do que a expressão facial, a linguagem corporal e as características vocais.

A comunicação não-verbal é eficaz tanto quanto diz respeito ao emissor quanto ao que diz respeito ao receptor. As mensagens não-verbais são enviadas mesmo inconscientemente. Quem as recebe regista o seu significado também de forma inconsciente. A consciência pode intervir no envio de mensagens não-verbais, aproveitando-se assim deste princípio, i.e., podemos transmitir mensagens de forma económica recorrendo a um gesto, expressão em vez de usar palavras.

A função da comunicação verbal é a de complemento o discurso, tornando-a mais expressiva, reforçando-a e clarificando-a. Existem cerca de 70 000 formas de comunicar não verbalmente, que podem ser agrupadas em diferentes categorias: expressão facial, comportamento visual, gestos e posturas, características vocais, aparência pessoal, toque, e a utilização do espaço e do tempo.

A comunicação verbal

Apesar de se conseguir transmitir muitas coisas através da comunicação não-verbal, existem limites para o que se pode comunicar sem o auxílio da linguagem. Se quiser falar sobre eventos passados, abstrações, precisa de palavras para o fazer.



- Falar
- Escrever
- Ler
- Ouvir

A figura mostra que a maior parte das pessoas preferem os canais de comunicação oral aos escritos. Esta preferência reflete a eficiência deste meio de comunicação. É geralmente mais rápido conversar e mais conveniente do que escrever um memorando ou uma carta, para não falar da vantagem que tem em

podermos avaliar a linguagem não-verbal que acrescenta elementos (informações) adicionais à comunicação, permitindo um feedback imediato. Por outro lado, confiar demasiado na comunicação oral pode causar problemas.

A leitura e a audição são obviamente diferentes, embora ambas requeiram uma abordagem semelhante. O primeiro passo para uma comunicação mais eficaz é o registo adequado da informação (significa que temos de nos concentrar), o segundo passo é interpretar e avaliar a informação e dar uma resposta adequada, por fim, há que arquivar a informação para referência futura.

CLASSIFICAÇÃO GERAL DA COMUNICAÇÃO

Comunicação direta Implica a presença dos interlocutores no mesmo espaço e tempo.

- **Exemplo:** diálogo, entrevista, conferências, reuniões.

Comunicação indireta Os interlocutores recorrem a meios que permitam a comunicação que não ocorre no mesmo tempo.

- **Exemplo de comunicação oral indireta:** telefone, intercomunicadores;
- **Exemplo de comunicação escrita indireta:** cartas comerciais, ordens de serviço, convocatórias, atas, relatórios, avisos...

CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO QUANTO AOS SEUS INSTRUMENTOS

- **Instrumentos de Comunicação em massa:** são todos os que têm interesse para a comunidade – são veículos poderosos de formação de opinião: *mass media*;
- **Instrumentos de Comunicação individual:** a fala (voz), a escrita (formas de escrita e alfabetos), a audição (códigos de comunicação sonora), a personalidade individual (as reações dos indivíduos perante estímulos podem dificultar ou facilitar a sua integração na sociedade).
- **Instrumentos de Comunicação da empresa:** podem classificar-se em formais, informais, unilaterais, bilaterais, verticais, horizontais, diagonais, em rede, seriais.

PADRÕES DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA (FLUXOS DE COMUNICAÇÃO)

Vertical, horizontal ou de rede

- As comunicações verticais e horizontais seguem a cadeia de comando, as primeiras ocorrem do topo para a base ou da base para o topo entre diferentes níveis hierárquicos, as segundas ocorrem no mesmo nível hierárquico;
- As comunicações em rede podem ocorrer dentro ou fora das horas de trabalho.

Formais

- Relacionadas com o trabalho são previstas e planeadas;
- Podem fluir em todas as direções;
- São essenciais para a empresa pois, são determinantes para o cumprimento das tarefas quotidianas dos indivíduos na empresa.

Informais

- Não são planeadas;
- Ocorrem fora dos canais formais e são essenciais para o estabelecimento de boas relações e bom ambiente de trabalho.

Seriais

- É uma cadeia de transmissão que excede o número de 3 indivíduos;
- A mensagem sofre distorções ao longo da cadeia de comunicação;
- É necessário adotar precauções especiais (como escrever em vez de transmitir oralmente a mensagem).

Fluxos de comunicação externos

- São todas as comunicações estabelecidas entre a empresa e clientes, fornecedores, media, concorrentes, entidades governamentais, seguradores...;
- Podem ser escritas ou orais;
- São usualmente formais, mas também podem ser informais;
- A qualidade da mensagem é essencial já que transmitem uma imagem da organização.

A COMUNICAÇÃO EFICAZ

Uma boa gestão depende de comunicações eficazes, o que pressupõe que seja obrigatória a construção de redes de comunicação interna e externa igualmente eficazes e eficientes.

São três os fatores que caracterizam uma boa rede de informação:

- Que a gestão alimente uma troca livre e aberta de informação;
- Que a organização esteja empenhada em comunicar de forma ética com todos os seus públicos;
- Que as mensagens sejam criadas e processadas de forma atempada e eficiente.

Teoria X e Y

Douglas McGregor criou a teoria X e a teoria Y. Segundo a Teoria X, os trabalhadores são considerados irresponsáveis, preguiçosos e têm como principal motivação o medo de serem despedidos. Nesta perspetiva, a gestão deve ser do tipo autocrática. A Teoria Y, por sua vez, assumia que as pessoas gostam de trabalhar e assumem as suas responsabilidades se acreditarem no que fazem. Daí o estilo de gestão mais democrático.

Teoria Z

William Ouchi desenvolveu a Teoria Z, em que o gestor se assemelha ao treinador e todos trabalham para o bem comum, dando oportunidade aos trabalhadores de tomarem responsabilidade e de participarem nas decisões tomadas.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Sempre que falamos, escrevemos, ouvimos ou lemos, a comunicação mostra-nos algo mais do que um simples ato. Em vez disso, ela é uma cadeia de acontecimentos que pode ser dividida em 5 fases:

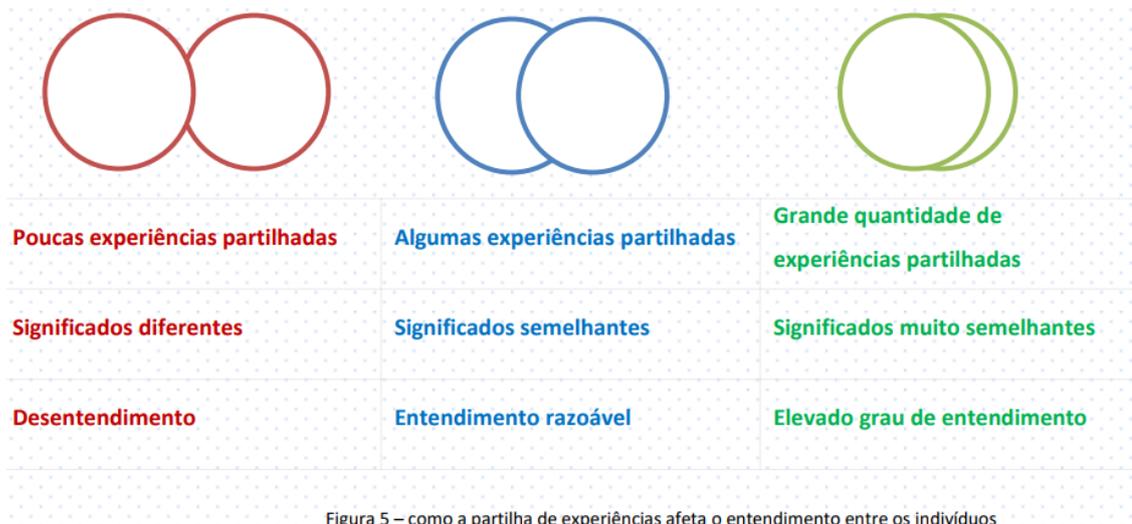
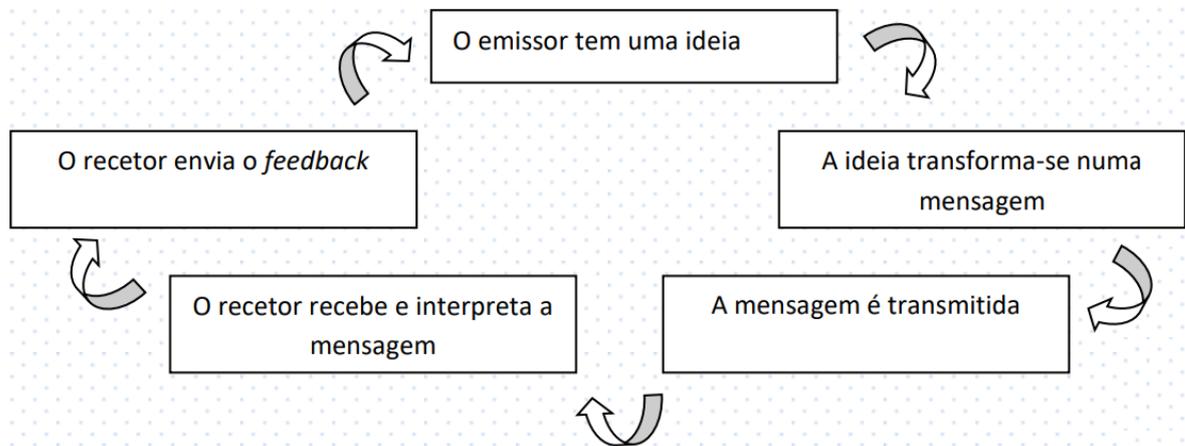


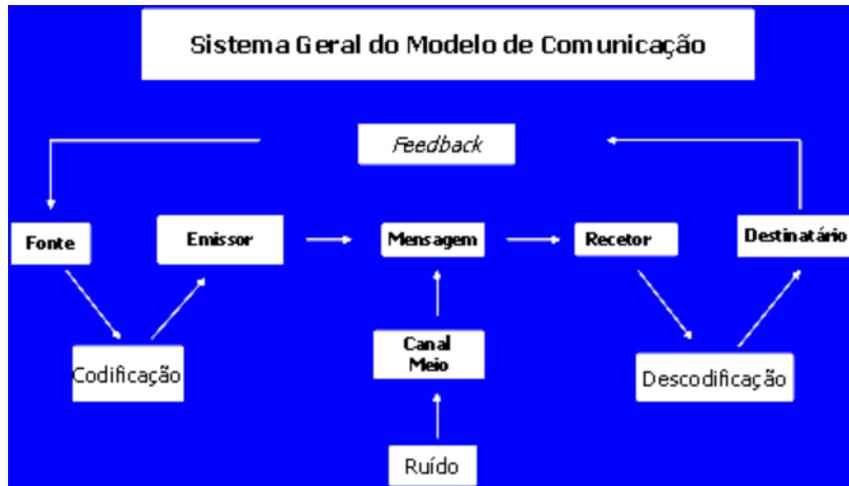
Figura 5 – como a partilha de experiências afeta o entendimento entre os indivíduos

Intervenientes no processo de comunicação

Em todas as comunicações existem elementos comuns – os ingredientes que se interrelacionam para produzir a comunicação. Todo o processo de comunicação provém de um indivíduo ou indivíduos que podemos apelidar de fontes ou emissores. Esta fonte tem uma intenção ao comunicar – o objetivo da comunicação. Para converter o objetivo na mensagem, é preciso um código, a fonte assume o seu papel de codificador que deve expor a mensagem de forma compreensível ao(s) destinatário(s). Ao codificar a mensagem necessita escolher um código que todos os envolvidos na comunicação possam compreender ao receber a mensagem. O código é um conjunto de símbolos ou sinais que são estruturados de forma a terem um significado.

Por fim, é necessário que o destinatário – a quem a mensagem é dirigida, apresente determinado comportamento, como sinal de como a mensagem foi recebida. Depois da mensagem recebida, o recetor deve decodificar a mensagem, i.e., traduzir o que recebeu em ideias de forma a poder ser utilizada. Para que

tal se verifique é necessário que este conheça o código. O conhecimento do código é essencial para que haja comunicação. Para que a comunicação seja efetivamente, é necessário que ambos (emissor e recetor) intercalem os seus papéis, i.e., que haja o que denominamos de feedback.



- No seu processo natural, para além dos códigos ou sinais, poderão existir outros intrusos que não permitem que a comunicação se realize eficazmente;
- Estamos a falar do ruído que distorce, interfere ou até anula a comunicação (associado ao canal e ao meio como a mensagem é transmitida);
- Para além do ruído, existem as barreiras à comunicação que podem afetar ou impedir que a comunicação se cumpra.

Redundância e entropia

A redundância é aquilo que numa mensagem é previsível ou convencional. O oposto da redundância é a entropia. A redundância resulta de uma previsibilidade alta e a entropia de uma previsibilidade reduzida de o destinatário interpretar a mensagem de forma semelhante àquilo que o emissor desejaria ou pensou em transmitir-lhe.

Assim pode dizer-se que uma mensagem de baixa previsibilidade é entrópica e com muita informação. Inversamente, uma mensagem de elevada previsibilidade é redundante e com pouca informação.

A função técnica foi definida por Shannon e Weaver, que mostram como a redundância facilita a exatidão da descodificação e fornece um teste que permite identificar erros.

Estamos sempre a testar a exatidão das mensagens que recebemos em relação ao que é provável; e o que é provável é determinado pela nossa experiência do código, do contexto e do tipo de mensagem – por outras palavras, pela nossa experiência da convenção e do costume. A convenção é uma fonte importante de redundância, e como tal, de fácil descodificação.

A primeira função da redundância refere-se pois à maneira com ela ajuda a superar os problemas práticos da comunicação. Estes problemas podem estar associados, como vimos, à exatidão e à deteção de erros, ao canal, ao ruído à natureza da mensagem ou à audiência.

A redundância é usada nas relações sociais. Dizer “olá” na rua é enviar uma mensagem altamente redundante, sem contudo haver problemas de comunicação a resolver. Não há ruído; não desejo introduzir um conteúdo entrópico; a audiência é recetiva. Estou a falar daquilo a Jakobson chama de comunicação fática. Com isso ele refere-se a atos de comunicação que não contêm nada de novo, nenhuma informação, mas que utilizam os canais existentes apenas para os manter abertos e utilizáveis.

Isto aponta para semelhanças entre as duas funções da redundância. A pessoa educada, que pratica a comunicação fática, está centrada na audiência ou no recetor, da mesma maneira que o comunicador que constrói redundância o está no seu trabalho e a quem ele se destina. Não é por coincidência que a palavra convenção se refere tanto ao comportamento da pessoa educada como ao estilo do artista popular.

A FUNÇÃO DOS INTERVENIENTES NA COMUNICAÇÃO

O EMISSOR	O RECETOR
<ul style="list-style-type: none"> • Seleciona a mensagem; • Analisa o recetor; • Centra-se na posição do recetor; • Assegura-se da possibilidade de <i>feedback</i>; • Trata de remover as barreiras de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouve, observa e lê cuidadosamente mantendo-se recetivo a todos os tipos de mensagens e emissores; • Toma notas, se necessário; • <i>Dá feedback</i>; • Pede esclarecimentos sempre que necessário.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO

- **Comunicações verbais** – usa palavras orais ou escritas;
 - A comunicação **escrita** nas empresas inclui: memorandos, cartas, e-mail, relatórios e notícias. Todas elas podendo usar diagramas, imagens, gráficos e tabalas.
 - A comunicação **oral** inclui: diálogos, voice-mail, reuniões e discursos. Os canais centram-se na audiência e no contexto.
- **Comunicação não-verbal** – não usa palavras.

MENSAGEM ORAL OU ESCRITA? – O QUE USAR?

- **Exemplos de Meios de comunicação:** voz, rádio, televisão;
- **Exemplos de Meios apresentativos:** voz, rosto e corpo;
- **Exemplos de meios representativos:** livros, fotografias, pinturas, escrita, arquitetura, decoração de interiores, jardinagem, etc;
- **Exemplos de meios mecânicos:** telefones, rádio, televisão, telex, computador.

Uma mensagem oral é apropriada quando:

- Se precisar de *feedback* imediato;
- Se a mensagem for simples e fácil de aceitar;
- Se não necessitar de registo permanente;
- Se conseguir reunir a sua audiência de forma rápida e económica;
- Se quiser encorajar a troca de impressões no sentido de resolver um determinado problema.

Uma mensagem escrita é aconselhável quando:

- Se não for necessário *feedback* imediato;
- Se tiver de transmitir algo complexo e detalhado que necessite de planeamento adequado;
- Se precisar de um registo permanente e probatório;
- Se a audiência for grande e dispersa geograficamente;
- Se presente minimizar as hipóteses de distorção que ocorre ao longo da cadeia de transmissão oral.

A comunicação oral

A principal vantagem da comunicação oral é a oportunidade que dá de feedback imediato. Esta é normalmente usada sempre que se queira que a audiência/destinatário(s) coloque(m) questões, faça(m) comentários ou quando se querem tomar decisões que impliquem a colaboração de outras pessoas, ou torna-se útil quando se pretende apresentar informação controversa, pois a audiência reage a essa, através da expressão corporal ajudando a ajustar o discurso, ou se necessário a desfazer mal-entendidos.

A comunicação escrita

As mensagens escritas podem assumir diferentes formas. Temos os rascunhos que normalmente são usados para apontar ideias soltas ou para planejar mensagens mais elaboradas, e no outro extremo, e mais elaborados os relatórios formais. Aparte da sua forma, as mensagens escritas apresentam uma grande vantagem: dão ao redator a oportunidade de planejar e controlar o seu conteúdo e forma. A mensagem escrita é normalmente usada quando as mensagens são complexas, quando é necessário o registo permanente ou quando uma abordagem direta com a audiência seja indesejada, inconveniente, desnecessária ou inoportuna.

OS PROBLEMAS INERENTES À COMUNICAÇÃO

O **ruído** pode ser tudo aquilo que interfere com a comunicação de alguma forma: o barulho, a temperatura, a luz, o cheiro, uma cópia ilegível, a acústica do local, o mobiliário desconfortável, a dor de cabeça a distração.

As **barreiras à comunicação** podem ser internas ou externas e são obstáculos que reduzem as hipóteses de estabelecer uma comunicação eficiente e eficaz.

A **personalidade** de um indivíduo pode constituir uma barreira à comunicação devido a vários fatores:

- **A autossuficiência** – acreditar que sabe tudo sobre alguma coisa;
- **Avaliações congeladas** – pensar que uma palavra dita a duas pessoas diferentes tem o mesmo significado.
- **Tendência para complicar** – usar discursos complicados para expressar ideias simples.

A linguagem – como surgem barreiras devido à linguagem?

- Na codificação e decodificação das mensagens;
- No uso de palavras de elevado grau de abstração (leva a interpretações ambíguas);
- A entoação das palavras, (o tom pode dar um sentido exclamativo, interrogativo ou até irónico às frases);
- A elaboração incorreta da mensagem (desrespeito por regras gramaticais e de sintaxe);
- O desequilíbrio cultural e científico entre emissor e recetor;
- A preponderância de um dos interlocutores que dificulta que o outro se manifeste;
- O tabu verbal - algumas palavras e temas que não são facilmente abordados, levam à camuflagem dos mesmos e até ao uso do circunlóquio ou do eufemismo. Ex: em vez de dizer “morto”, diz-se “foi para o céu”.
- O contexto sociocultural - as ideologias caracterizam determinados grupos sociais, um desajustamento entre o emissor e o recetor é o suficiente para dificultar a comunicação, ou até impedi-la;
- O tipo de mensagem e a sua aparência;
- As capacidades do recetor (de ouvir, de ver);
- Distorção de uma mensagem ao longo de uma cadeia de transmissão;
- O desconhecimento da audiência (educação, idade, estatuto);
- Distrações e interrupções no momento em que o recetor recebe a mensagem;

- Filtros que se entropõem entre o emissor e o recetor – que podem ser pessoas ou não – secretárias, assistentes, rececionistas, atendedores automáticos de mensagens. Todos eles podem influenciar como é percebida a mensagem;
- A natureza da comunicação (mensagem): Muitas vezes, os indivíduos são obrigados a fazer comunicações cujo conteúdo contraria a sua maneira de ser, os seus princípios e valores intrínsecos. O indivíduo tem que assumir o seu papel de representante da organização e tem de por de parte, por vezes, as crenças individuais que entrem em conflito com as comunicações que lhe são exigidas;
- A falta de tempo para realizar um trabalho moroso;
- Ter de colaborar com pessoas cujas ideias são contrárias às suas;
- A credibilidade (fazer com que os outros confiem e acreditem em si é um processo complexo e longo, principalmente em ambientes complexos como os das empresas).

OS PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A complexidade das mensagens de negócios

Elas representam a organização, no entanto são formuladas por indivíduos, e por isso, é necessário ajustar as ideias, e o estilo pessoal, àquilo que a empresa/organização acredita e é.

Outras questões que são difíceis na comunicação empresarial são os prazos. Colaborar com pessoas que não conhecemos bem ou participar em grupos de trabalho com indivíduos que não partilham os nossos pontos de vista, ter de trabalhar com objetivos ambíguos, ter de rever sucessivamente uma mensagem para agradar a todos os que fazem parte da cadeia de comando, é particularmente difícil e pode ter as suas consequências na eficácia comunicacional que pode chegar até a não se efetuar.

Dificuldades nas condições de receção e transmissão da mensagem

Partindo do princípio que teve sucesso na preparação da mensagem, ainda tem de conseguir chegar até ao seu público. Nos negócios os filtros institucionais existentes são mais que muitos: secretárias, assistentes, rececionistas, atendedores de chamadas interpõem-se entre o emissor e o destinatário. Só uma chamada pode demorar mais do que uma semana a ser conseguida, se tiver a proteção de rececionistas, secretários e subsecretários... o pior é que ao longo de todo o caminho, a mensagem esta sujeita a ser distorcida, mal interpretada e alterada. A resposta (feedback) também está sujeita aos mesmos trâmites e quando chega a quem espera a resposta ainda está sujeita a outros fatores – interrupções como: o telefone, pessoas, reuniões, sendo também possível que não seja lida de forma imediata ou totalmente. Estes fatores influenciam a forma como a mensagem é aceite e tida em conta.

As diferenças entre o emissor e o recetor

As diferenças entre os indivíduos é um dos problemas mais comuns na comunicação. Na maior parte das vezes produzem-se mensagens que são dirigidas a indivíduos de quem não sabemos nada, tornando-se difícil planear uma mensagem eficaz. Ao escrever uma carta ou ao fazer um telefonema ou até num encontro ou reunião, o primeiro passo é fazer com que o recetor confie em si. Construir relações de confiança é difícil e leva o seu tempo e nem sempre a abordagem que funciona com um indivíduo, funciona bem com os restantes, portanto é necessário um estudo do destinatário, para poder planear uma mensagem eficiente e eficaz.

É muito difícil interpretar um indivíduo que não se conhece. Se a comunicação for presencial ou por telefone ainda pode perceber-se algo no tom de voz, na sua aparência nos seus maneirismos que servem para nos orientar. Mas se tudo o que existe é um papel impresso, retirar conclusões sobre os outros nestas condições não é tarefa fácil. No entanto, como vimos anteriormente, é imprescindível que se consiga perspetivar algo sobre o recetor, pois este conhecimento facilita a composição e a compreensão da mensagem.

O que permite a eficácia comunicacional é a habilidade de ultrapassar as suas barreiras. Para tal, há que criar mensagens de forma cuidadosa, tentando sempre minimizar o ruído no processo de transmissão e

contribuir para facilitar o feedback. Criar mensagens de sucesso implica pensar bem no objetivo/finalidade da comunicação e da própria mensagem, pensar nas características da audiência, tornar claro o que se pretende com o que se está a comunicar, usando para tal uma linguagem concreta, rigorosa adequada e sem lugar a más interpretações ou ambiguidade, e manter-se sempre fiel ao objetivo da comunicação até ao final do processo, de modo a facilitar o processo comunicacional.

A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Hoje em dia, a internacionalização das empresas leva a que cada vez seja mais vulgar o contato com uma grande diversidade de pessoas e cria a necessidade de desenvolver habilidades comunicacionais que permitam lidar com esta nova realidade.

As barreiras da comunicação intercultural incluem as diferenças culturais, problemas linguísticos e étnicos. As diferenças culturais e as reações étnicas são problemas que mais frequentemente se colocam de forma subconsciente e que exigem uma resposta emocional. A melhor forma de lidar com as barreiras da comunicação intercultural é aprender o mais possível sobre a língua e a cultura dos outros grupos e evitar os juízos de valor negativos, por vezes associados a estereótipos infundados. Para ultrapassar as barreiras linguísticas e culturais, tente manter um espírito aberto, livre de preconceitos e estereótipos.

REGRAS FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO

Comunicação oral direta

- A alternância de papéis, empatia, boa presença.

Comunicação oral direta

- Evitar um tom uniforme, demasiado baixo ou demasiado alto;
- Dicção – evitar pronúncias acentuadas;
- Falar pausadamente, alterando o ritmo e o tom, procurando melodia e corrigindo a dicção;
- Usar o gesto como auxiliar da expressão oral;
- Não descurar o aspeto exterior (higiene pessoal e vestuário).

Exemplo: entrevistas; conferências; reuniões.

Comunicação oral indireta

- Colocação da voz, tom, timbre e dicção.

Exemplo: intercomunicadores/telefones internos; telefones.

A CRIAÇÃO DE UMA MENSAGEM

- Pense no objetivo da sua comunicação e na audiência:
 - Porque é que comunico?
 - O que é que quero que a minha audiência faça ou saiba?
- Analise a audiência:
 - Diga à audiência o que pode esperar;
 - Diga-lhes qual o objetivo da sua comunicação (isto permite-lhes reconhecer as relações entre as ideias que pretende transmitir);
- Use uma linguagem concreta e específica;
- Vá direto ao assunto. Elimine toda a informação que não interessa;
- Ligue a nova informação a ideias já existentes;
- Realce os pontos-chave da mensagem;
- Minimize o ruído: A melhor forma de eliminar fontes de interferência é a de selecionar o canal e o meio apropriado à mensagem. Se a escolha é um documento escrito, há que torná-lo atrativo e fácil de

compreender. Se a mensagem requer um canal oral, tente eliminar interferências de ordem ambiental. O local deve ser confortável e silencioso, com boa luz, boa acústica e poucas distrações visuais. Pense também na forma como a audiência pode distrair-se com a sua aparência.

- Facilite o retorno;
- Proporcione ao recetor possibilidades de este dar feedback;
- Peça uma resposta;
- Transmita empatia e cortesia – aborde os outros como gostaria que o abordassem a si.

ANALISAR O RECETOR NO SEU PONTO DE VISTA (YOU POINT OF VIEW)

As comunicações bem-sucedidas são as que no momento da sua criação, partem do ponto de vista do “outro” (recetor/destinatário). Assim, será necessário lembrar-se que é importante: a análise do recetor – que consiste ter em consideração os seus conhecimentos, interesses, atitudes e reações emocionais.

1. Os conhecimentos do recetor

- Educação e experiência de vida;
- Grau académico;
- Conhecimentos que terá acerca do que vai dizer;
- Que experiência terá acerca do assunto que vai tratar.

2. Interesses

- Pense em quais serão as preocupações ou necessidades do recetor;
- Pense no que o motivará.

3. A atitude

- Quais serão os seus valores, crenças ou pontos de vista?
- Que palavras ou símbolos irão causar-lhe boa impressão?

4. Estatuto

- Qual a posição que ocupa e qual o grau de poder que possui?
- Quais serão as suas expectativas (o que estará habituado a que lhe seja dado?)

5. Reações emocionais

- Antecipe a reação do recetor (quando este receber a comunicação);
- Ponha-se no lugar dele (como gostaria que lhe comunicassem o que lhe está a comunicar?)

FINALIDADES DA UTILIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DO RECETOR

- Colocar-se no lugar do recetor;
- Cumprir os objetivos organizacionais;
- Centrar a comunicação no recetor;
- Permitir que o emissor construa a mensagem no tom apropriado;
- Direcionar-se para as preocupações, necessidades e motivações do recetor;
- Evitar situações negativas, embaraçosas ou prejudiciais;
- Ajudar a selecionar a melhor abordagem – plano direto ou indireto.

Garantir *feedback*

Um dos papéis do emissor é o de assegurar que o *feedback* é possível. Lembre-se que é necessário obter *feedback* para a comunicação ser eficaz. Lembre-se que a comunicação só cumpre a sua finalidade se a resposta obtida corresponder aos objetivos do emissor.

Para atingir este objetivo:

- Pergunte diretamente ou indiretamente a resposta;
- Ajude o recetor a enviar uma resposta facilitando-lhe o trabalho – forneça os contactos e/ou faça ficar claro que pretende uma resposta;
- Se a comunicação for oral, deve usar de tato e perguntar se o recetor percebeu a mensagem de forma correta e se tem algumas questões/dúvidas. Em situações críticas o emissor deve fazer com que o recetor repita a mensagem para verificar se houve distorção na interpretação da mensagem.;
- Quando se fala para um grupo de pessoas, observe a audiência e tente interpretar as reações existentes, faça perguntas, ou administre uma ferramenta de avaliação.

O *feedback* é importante, pois este é a única garantia de que a mensagem foi recebida e descodificada.

MÓDULO 2

COMUNICAÇÃO

Para poder comunicar eficazmente quer seja através de uma carta, memorando, relatório, é necessário conhecer alguns princípios da comunicação escrita. Como vimos anteriormente, a seleção do canal e do meio adequado à transmissão das mensagens é determinante para que as mensagens cumpram o seu objetivo.

A SELEÇÃO DO CANAL E DO MEIO A UTILIZAR NA CRIAÇÃO DE MENSAGENS

Sempre que comunicamos temos a necessidade de escolher a forma mais adequada de transmitir as mensagens. Podemos escolher entre um meio oral ou escrito. Por isso, torna-se fundamental conhecer as características de cada uma dessas formas de transmissão de mensagens para as utilizarmos adequadamente, assim a **mensagem oral** é apropriada quando:

- Se pretende *feedback* imediato;
- A mensagem é relativamente fácil e simples de compreender e aceitar;
- Não é necessário que fique registada;
- Se há possibilidade de reunir os indivíduos no mesmo espaço ao mesmo tempo de forma conveniente e económica;
- Se o objetivo é encorajar interações para resolver um problema, chegar a uma decisão, ou recolher opiniões.

A **mensagem escrita** é apropriada quando:

- Não precisa de *feedback* imediato;
- A mensagem é detalhada e complexa ou requer um planeamento adequado;
- Precisa de ser registada de forma permanente e fiável;
- A audiência é vasta e encontra-se geograficamente dispersa;
- Se o que se pretende é minimizar a possibilidade de distorção que ocorre quando a mensagem é passada oralmente de pessoa para pessoa.

As comunicações escritas dão ao emissor a vantagem de planear e controlar o conteúdo e a forma como a mensagem vai ser transmitida.

A composição de mensagens – etapas

1. O planeamento

Trata-se de pensar nos fundamentos da mensagem, no objetivo da comunicação, no recetor/destinatário, na ideia principal, no canal e no meio a usar, na organização das ideias e no formato da comunicação.

2. A composição

Trata-se de transformar em palavras os pensamentos através da criação de frases e parágrafos, seleção de ilustrações e detalhes para apoiar as ideias

3. A revisão

Trata-se de reler o texto, ver se há erros, se nos expressamos bem, se conseguimos transmitir a mensagem de forma adequada.

Antes da transmissão de qualquer mensagem devem respeitar-se os seis passos essenciais para a criação adequada de mensagens:

1. Pense no objetivo da mensagem

Determine qual o seu objetivo específico ao escrever a mensagem, mas não se esqueça que toda a mensagem tem um objetivo geral – manter ou construir boas relações com base na cortesia e boa vontade. Numa carta de recusa por exemplo, não deve esquecer que não basta recusar o pedido, importa igualmente manter as boas relações com os seus interlocutores.

2. Visualize o destinatário

Se tiver em mente o que aprendeu sobre as barreiras de comunicação e a análise do recetor, compreenderá que a mensagem adaptar-se-á melhor ao destinatário se tiver em conta os seus filtros mentais. Aborde as pessoas da mesma forma como gostaria de ser abordado. Em comunicações ascendentes por exemplo, suporte as suas mensagens com algum detalhe, para informar adequadamente ou para poder obter a informação que precisa. Em comunicações descendentes use de diplomacia, não humilhe nem insulte. Se tiver de dar instruções, forneça todas as informações que achar necessárias à clarificação da situação. Aponte factos que venham a ser positivos enquanto produto de decisões (quando estas não são fáceis de aceitar).

3. Selecione o conteúdo da mensagem

Organize as suas ideias e estruture-as deixando tudo muito claro. Não deixe que seja o leitor a decidir ou inferir qual o intuito da sua mensagem. Pense nos pontos que quer abordar e rascunhe uma lista. Em mensagens complexas, sublinhe e anote os pontos aos quais pretende uma resposta direta. Em cartas ou relatórios complexos elabore um outline com os itens que pretende focar. A partir daí desenvolva. Em comunicações para comerciantes de sucesso, assuma que eles conhecem bem o negócio e não lhes tente ensinar a fazer o negócio, proponha em vez de impor, e aborde o assunto de forma mais profissional usando todo o vocabulário técnico necessário. Se estiver a escrever para desconhecidos, informe as pessoas de como irá usar a informação que lhes está a solicitar ou explique porque lhes pede que orientem a sua ação num determinado sentido.

Se os seus destinatários são pessoas mais velhas, tenha em consideração que as pessoas idosas estão mais interessadas em temas como a segurança, já os mais jovens interessam-se mais com o futuro. Algumas pessoas são mais sensíveis ao tom e às palavras do que outras, pelo que a abordagem deve ser sempre cortês

para evitar ferir susceptibilidades. Para aqueles que não estão familiarizados com o mundo dos negócios utilize uma linguagem simples e explique os termos técnicos sempre que surgirem.

4. Reunir todos os dados e argumentos para sustentar as suas ideias

Depois de decidir quais os pontos de enfoque da sua mensagem, questione-se acerca dos números, factos, avaliações, certifique-se de que conhece bem a política, os procedimentos e os detalhes relativos ao que a mensagem inclui. Estes detalhes estão associados a um profundo conhecimento da empresa/organização com a qual colabora. Algumas comunicações podem vir a necessitar deste tipo de dados. Se tem dúvidas, confira com as chefias, colegas e subordinados os valores numéricos e percentuais exatos, os nomes de pessoas e organizações, datas, endereços e citações.

5. Organizar o conteúdo de uma forma eficaz

A forma de organizar o conteúdo de uma mensagem é escolher um plano de organização adequado ao tipo e à natureza da mensagem, e até, escolher o plano mais adequada a cada tipo de destinatário. Escolha entre a abordagem direta e a indireta (plano direto/indireto). A escolha do plano ou abordagem organizacional vai ter impacto na forma como o destinatário vai reagir à mensagem.

6. Passe as suas ideias para um papel, reveja-a e faça as correções necessárias

Para mensagens de rotina ou comunicações curtas é simples formular uma mensagem, quer esta seja oral ou escrita, pois não necessita de uma revisão complexa. Redija a mensagem e reveja-a de seguida. Para mensagens mais complexas ou longas, como relatórios, cartas, ou comunicações sujeitas a publicação, escreva e releia a mensagem, reveja a pontuação, a ortografia e a gramática. Leia a mensagem colocando-se no lugar do recetor. Verifique se a mensagem vai de encontro aos princípios de uma boa comunicação: é completa, concisa, concreta, clara, cortês e correta. Leia parágrafo a parágrafo e reveja a continuidade de ideias. Só depois deste trabalho deve enviar a sua mensagem. Nas cartas o primeiro parágrafo é que determina se a mensagem será ou não lida até ao fim.

ABORDAGENS POSSÍVEIS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE MENSAGENS ESCRITAS

Ao criar uma mensagem é necessário escolher entre um dos dois planos possíveis de estruturação de mensagens. A abordagem ou plano direta(o) ou a abordagem indireta.

A abordagem direta

Consiste em fazer um pedido ou dar uma informação no primeiro parágrafo e descrever nos parágrafos seguintes as razões, explicações, e detalhes necessários à resposta do destinatário. No final expresse a sua consideração e se apropriado, inclua uma frase que expresse a boa vontade (disponibilidade para ajudar) ou algo que tenha a ver com possíveis benefícios para o destinatário.

A abordagem indireta

Implica que não se dê informação logo no primeiro parágrafo. O que se pretende é preparar o destinatário para a mensagem que está prestes a receber. Por essa razão, inicie a carta ou a mensagem pela contextualização do assunto, i.e., dê as explicações analise as circunstâncias. Só depois deve dar a informação ou a resposta que inclui a ideia principal da mensagem. Termine de forma cortês e amistosa.

Tipo de mensagem/natureza da mensagem	Abertura	Corpo	Encerramento
Pedidos diretos	Pedido ou ideia principal	Detalhes	Especifique a ação desejada. Utilize um fecho cordial
Mensagens de rotina ou boas notícias	Ideia principal (boas notícias)	Detalhes	Refira a boa notícia ou perspetive o futuro, ou faça um comentário cordial.
Más notícias	Comece com uma frase neutra que servirá de transição para a enunciação da má notícia.	Dê motivos para justificar a resposta ou a informação negativa.	Dê a notícia. Encerre de forma cordial.
Mensagens persuasivas	Inicie com uma frase ou uma questão que capte a atenção do destinatário.	Desperte no desejo, a curiosidade e o interesse do destinatário.	Oriente a ação, diga o quer do destinatário. Informe-o sobre o que precisa de fazer para conseguir as vantagens que enunciou. Faça o pedido.

O ESTILO E O TOM DA MENSAGEM

Use um discurso centrado no destinatário

A mensagem deve ser criada tendo em conta o ponto de vista do recetor estudado anteriormente. Dirija-se ao seu destinatário e tente aliciá-lo através do que percebe dos seus desejos, interesses e preferências.

Use a 1ª pessoa do plural 'nós' em vez da 1ª do singular 'eu'. Lembre-se que está a comunicar em nome de uma organização e não como indivíduo. Use a fórmula «Nós» em vez de «Eu». Empregue frases iniciadas por «Solicitamos...» em vez de «Solicito....».

Realce o lado positivo da mensagem

Realce o lado positivo da mensagem, ou refira algo que o recetor possa vir ganhar com o que lhe está a dizer, a mostrar, ou ao orientar as suas ações para o que lhe é solicitado.

Evite palavras que possam magoar, ofender ou sensibilizar o(s) seu(s) destinatário(s).

Seja credível

O sucesso da mensagem depende da perceção que o(s)/a destinatário(s)/audiência cria(m) de si, e da crença na sua competência e integridade. Pode ganhar a confiança do seu destinatário explicando as suas credenciais sem ser arrogante. A sua credibilidade também depende da qualidade de informação que fornece, por isso a mensagem deve ser bem planeada e organizada.

Seja educado

Mostre consideração pelas necessidades e sentimentos dos outros, seja cortês e educado ao exprimir-se.

Projete uma imagem positiva da organização ou empresa que representa

Nunca se esqueça que não está a comunicar apenas em seu nome, mas também em nome de quem está a representar. A imagem que os outros têm de si e da organização passa inevitavelmente pelo nível comunicacional.

A CORRESPONDÊNCIA

O meio de comunicação escrita mais usado pelas empresas para comunicar com o exterior é a correspondência comercial. Uma carta é avaliada pelo seu conteúdo, apresentação e aspeto estético e formal. O planeamento do conteúdo e da forma é da inteira responsabilidade do profissional de secretariado. Escrever a mensagem de forma que esta se apresente limpa, precisa, e atraente é uma das funções do secretariado. Quando alguém assina uma carta, está a assumir coresponsabilidade pela forma como esta foi escrita e apresentada. Se a carta contém imprecisões técnicas, ou linguísticas, erros de gramática ou a sua apresentação é pobre, o recetor vai julgar tanto o secretariado como o executivo que a assinou.

As mensagens devem ser criadas de forma a produzir-se uma comunicação eficaz e atrativa.

As comunicações escritas apresentam características de vária ordem que devem ser cuidadosamente todas em conta. São estas:

- Características associadas à apresentação (grafismo);
- Características ao conteúdo (linguagem, tom, estilo).

AS MENSAGENS BÁCIAS, NEUTRAS OU DE BOAS NOTÍCIAS

A escolha do plano organizacional depende:

- Da sua natureza;
- Da forma como se percebe a reação do destinatário à mensagem.

Geralmente, o que se pretende é que o interlocutor/destinatário faça o que você pretende.

Existe um conjunto vasto de mensagens que podem incluir o plano direto (implicando pedidos), como por exemplo:

- Pedidos de informação;
- Reclamações e pedidos de retificação a serviços especializados;
- Convites, encomendas e reservas.

A ABORDAGEM DIRETA

Usa-se o plano de **abordagem direta** quando o objetivo da mensagem é enviar informação de rotina e a análise da audiência indica que o leitor está interessado no conteúdo.

➤ **Organização ou estrutura do plano ou abordagem direta:**

- O pedido ou a ideia principal vem em primeiro lugar;
- Os detalhes ou explicações devem seguir-lhe;
- Um fecho incluindo um pedido cordial, ou impulsionadora de uma ação, é a melhor forma de garantir uma boa impressão.

Na correspondência, não esquecer que o 1º parágrafo e o último são os mais importantes da carta! O 1º porque pretende atrair a atenção do leitor; e o último porque é o que deixa a última impressão.

A melhor forma de controlar a qualidade da mensagem passa por analisar o que se escreveu colocando as seguintes questões:

- Qual a informação mais favorável?
- De que forma esta informação vai beneficiar o recetor?
- Que informação adicional deve ser dada ao recetor?
- Será que o apelo convincente será adequado à mensagem?
- Que mensagem amigável pode ser colocada no final?

Ideia principal

- Indique o que pretende ou diga o que tem a dizer.

Explicação

- Inclua detalhes que julgue serem necessários para que o destinatário possa responder adequadamente;
- Sempre que exista mais do que um aspeto a ser considerado (respondido) enumere-os (torna a resposta mais fácil).

Fecho cortês

- Esclareça o que pretende que seja feito;
- Facilite a resposta, seja esta oral ou escrita;
- Se apropriado, incluindo um envelope selado ou RSF, o número de telefone, horários, ou outros elementos que permitam facilitar a resposta.

A ABORDAGEM INDIRETA

O **plano indireto** usualmente é utilizado para mensagens persuasivas e para transmitir más notícias.

➤ **Organização ou estrutura do plano ou abordagem indireta:**

- Apresente as explicações ou contextualize o problema;
- Dê a notícia;
- Encerre a comunicação de forma cortês.

➤ O que determina a escolha do **plano estrutural** das mensagens de más notícias é:

- A expectativa;
- A personalidade;
- A relação que se mantém com o destinatário.

Planear mensagens de más notícias

- Tenha em atenção que a forma como escreve não altera a má notícia, mas determina o modo como é aceite pelo destinatário;
- O **objetivo** do bom planeamento de mensagens de más notícias é transmitir más notícias e continuar a gozar da boa vontade do leitor;
- A mensagem deve ser escrita com educação, clareza e firmeza.

O canal de veiculação da mensagem de más notícias

- Por vezes o **telefonema** é mais adequado, isto, quando o destinatário não ficar desapontado com a notícia;

- A **presença** é adequada quando implica consequências e se refere a mensagens dirigidas a subordinados;
- A **mensagem escrita**, é apropriada quando é preciso controlar as palavras e a sequência de ideias apresentadas.

A ABORDAGEM INDIRETA – PLANO DIRETO OU INDIRETO PARA A ESCRITA DE MÁS NOTÍCIAS?

- Tendo em conta que as **más notícias** também podem ser transmitidas num **plano direto**:
 - Para decidir se deve aplicar uma abordagem direta ou indireta.

Por norma, as mensagens de **más notícias redigem-se no plano indireto**. Estas são organizadas nesse mesmo plano, mas existem exceções.

O plano direto para a transmissão deste tipo de notícias pode ser usado sempre que se verifique uma das seguintes condições:

- Se se tratar de uma mensagem rotineira ou de pouca importância para o destinatário, mensagens nas quais este não ficará desapontado com o seu conteúdo ou não envolvem emoções fortes;
- Se conhece bem o destinatário, e ele é conhecido por querer saber sempre a má notícia primeiro;
- Uma mensagem urgente que deve chamar a atenção do leitor logo desde o início.

Redação de mensagens de más notícias no plano direto

- Dê as más notícias;
- Explique/argunte, contextualize;
- Despeça-se de forma cortês e adequada à mensagem.

MENSAGENS PERSUASIVAS

Existem situações em que um mero pedido é insuficiente, nesses casos o necessário é recorrer à **persuasão**. A análise do destinatário e das circunstâncias que o circundam, assim como a análise das suas necessidades e emoções é essencial para ser eficaz.

- **Quando usar uma mensagem persuasiva:**
 - Pedidos que requeiram o tempo, o conhecimento, ou o esforço do destinatário;
 - Pedidos de donativos e outros valores materiais;
 - Cooperação nos objetivos e em projetos;
 - Em mensagens que impliquem pedidos não rotineiros como ajustamentos, crédito e alterações de políticas ou procedimentos;
 - Cartas comerciais/Vendas não solicitadas: venda direta, promoções, angariação de clientes, resposta a um anúncio de trabalho.
- **Organização ou estrutura do plano da mensagem persuasiva:**
 - Para as **mensagens persuasivas** utiliza-se o **plano indireto** pois, ao fazer um pedido especial ao leitor é necessário primeiro prepará-lo para receber esse pedido;
 - Isto significa que sempre que possível devem apresentar-se os factos que indicam que a proposta que está a ser feita, é favorável ou útil ao destinatário;
 - Lembre-se que este tipo de mensagens é **inesperado**, pelo que a 1ª opção a tomar é chamar a atenção do destinatário, antes de revelar o que quer anunciar ou pedir que faça.

AIDA – A FÓRMULA DE SUCESSO DAS MENSAGENS PERSUASIVAS

- A – Atenção:** atrai a atenção do destinatário;
- I – Interesse:** aumento o interesse do destinatário pelo assunto;
- D – Desejo:** crie desejo e convença o destinatário;
- A – Ação:** deixe claro que o destinatário terá de fazer para atingir aquele objetivo que lhe propôs.

Usualmente, os primeiros 3 itens estão interligados embora aqui sejam apresentados individualmente.

Atenção

- Inicie a sua mensagem com uma frase interessante ou u desafio ao destinatário (chamará a atenção);
- Dê ênfase aos aspetos que possam interessar o destinatário;
- Evite o exagero ou frases demasiado evidentes;
- O envelope é uma parte importante da mensagem! Utilize a cor, os endereços escritos à mão, anúncio a concursos, ou palavras/frases impressas no sobrescrito que possam chamar a atenção;
- O cabeçalho da carta também tem algum interesse já que atrai atenção.

Interesse

- Comece a apresentar o seu projeto, produto, ou serviço e explique de seguida em quê que este pode ajudar ou satisfazer as necessidades do leitor;
- Descreva-o de forma clara (1º: as características físicas – arquitetura do objeto/serviço, aparência, performance, funções; seguido dos benefícios associados – valor ou benefício que traz ao destinatário);
- A análise dos benefícios pode estar relacionada com:
 - ❖ Rendimentos extra
 - ❖ Reputação
 - ❖ Paz de espírito
 - ❖ Prazer
 - ❖ Popularidade
 - ❖ Prestígio
 - ❖ Lucros
 - ❖ Segurança
 - ❖ Poupanças
 - ❖ Sucesso
 - ❖ Satisfação em ajudar os outros
 - ❖ Soluções para um problema
 - ❖ Utilidade
 - ❖ Cooperação
 - ❖ Satisfação do cliente
 - ❖ Diversão
 - ❖ Posição e autoridade
 - Reconhecimento ou apreço;
 - Beleza ou atração;
 - Limpeza;
 - Conforto;
 - Conveniência;
 - Distinção;
 - Amizade;
 - Saúde.

A **pirâmide de necessidades de Maslow** ajuda a situar o nível em que se encontra o destinatário. Tende a identificar o nível em que se encontra e crie a sua mensagem (discurso, ideias, benefícios) a partir destas necessidades e expectativas.



Desejo

- Para que os destinatários estejam convencidos de que o seu pedido lhes traz benefícios reais e desejem fazer de facto o que lhes pede que façam, mostre-lhes os factos, argumento de forma válida e prove que o que está a dizer é real;
- Inclua números, testemunhos, estudos, amostras, garantias, mas não se esqueça das suas responsabilidades legais quando está a apresentar algumas verdades;
- Um folheto descritivo evita que encha a sua carta de detalhes supérfluos;
- Realce os aspetos positivos e seja honesto quando tiver de referir-se a custos;
- Minimizar os aspetos negativos e não se esqueça de escrever a mensagem no ponto de vista do destinatário.

Ação

- Deixe bem claro tudo o que o destinatário terá de fazer para usufruir das vantagens do projeto, produto ou serviço que lhe propôs;
- Facilite a resposta ou a ação;
- Induza o destinatário a atuar com rapidez e num espaço de tempo reduzido;
- Termine com uma frase ou parágrafo que relembre o destinatário que está a atuar de forma correta, mostrando-lhes os benefícios que está (deverá combinar com a frase usada no início da mensagem).



O ENDEREÇAMENTO DA CORRESPONDÊNCIA

Conteúdo

CTT – CORREIOS DE PORTUGAL
AV D JOÃO II LT 1 12.03
1999-001 LISBOA

FÁTIMA MARIA PEREIRA
R FLORES 44 RC ESQ
BAIRRO DA PEDRA
MATO CHEIRINHOS
2785-174 SÃO DOMINGOS DE RANA

- Identificação do destinatário;
- Identificação da artéria;
- Tipo e nome da artéria;
- Identificação da porta;
- Identificação do alojamento;
- Localidade;
- Código-postal.

Caso especial: O Apartado

O endereçamento para Apartados não segue as regras anteriormente descritas.

CTT – CORREIOS DE PORTUGAL
AV D JOAO II 13
1999-001 LISBOA

A PAULA MARTINS
B APARTADO **C** 42024
D LOJA CTT TELHEIRAS
E 1601-801 LISBOA

- A. Identificação do destinatário;
- B. Apartado;
- C. Número do apartado;
- D. Nome do estabelecimento postal;
- E. Código-postal do apartado.

Endereço Internacional

Nos objetos com o destino a outro país, a linha do endereço deve ser nome do país de destino. O nome do país deve ser escrito em maiúsculas, em português ou numa língua internacionalmente conhecida – ex: inglês.

O circuito da correspondência

Abertura

- Tenha cuidado com a abertura dos envelopes para não danificar o conteúdo;
- Verifique se no interior existem anexos e se correspondem ao que é referido no texto da carta;
- Verifique se na carta estão escritas referências ao remetente.

Registo

- Existem livros de registo da correspondência;
- Normalmente existe um registo de correspondência recebido e expedida externa;
- Depois de aberta a correspondência é registada.

Distribuição

- Podem usar-se guias de remessa interna de documentos que têm como função a circulação dos documentos dentro da organização.

Resposta

- Na altura de enviar a resposta a uma carta, é preciso levar a correspondência a despacho;
- A correspondência é lida, assinada e carimbada antes de sair da empresa para o correio;
- Também é registada no livre de saída/programa de software.

Arquivo

- Uma cópia da correspondência expedida é vulgarmente arquivada;
- Quando a carta é arquivada (enviada e recebida), deve ver se a carta inclui os anexos a que se refere;
- Se se tratar de correspondência registada com aviso de receção, deve manter-se a carta, o registo e o aviso juntos.

Na Frente visualizam-se as seguintes Zonas:

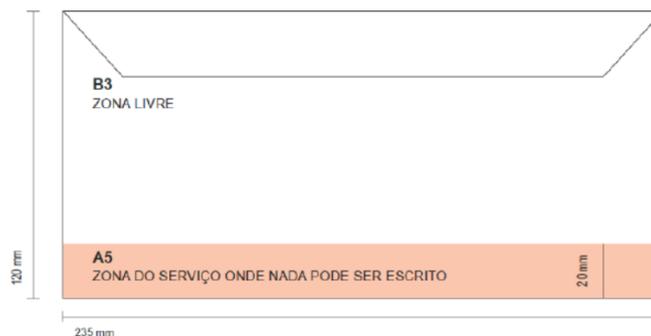


Zona A - Zona de Serviço Postal - Ocupa o canto superior direito (A1), a faixa lateral direita (A2), a faixa inferior (A3) e uma faixa entre a zona do Remetente e do Destinatário (A4). Estas áreas estão restritas à utilização dos CTT;

Zona B - Zona do Remetente - Ocupa o canto superior esquerdo (B1 - Zona do Endereço do Remetente) e a faixa lateral esquerda do sobrescrito (B2 - Zona livre);

Zona C - Zona do Endereço do Destinatário - Ocupa o espaço entre as zonas A e B1.

Verso do sobrescrito:



Zona A5 - Ocupa a faixa inferior do verso do sobrescrito e deve estar livre (para permitir eventual indexação automática com código de barras);

Zona B3 - Ocupa toda a zona do verso acima da zona A5 e é de utilização livre.

Incorrecto:	JOSÉ MARIA SILVA RUA LEAL DA CÂMARA 3, 1A (ALGUEIRÃO) NÃO 2725-079 MEM MARTINS
Correcto:	JOSÉ MARIA SILVA RUA LEAL DA CÂMARA 3 1A ALGUEIRÃO 2725-079 MEM MARTINS
Incorrecto:	MARIA SILVA ANDRADE R PRINCIPAL VV ANDRADE QUINTA DA PROVENÇA - (CASAI NOVOS) NÃO 2580-347 ALENQUER
Correcto:	MARIA SILVA ANDRADE R PRINCIPAL VV ANDRADE QUINTA DA PROVENÇA CASAI NOVOS 2580-347 ALENQUER

- **Código Postal** - O código postal é composto por 7 algarismos seguidos da Designação Postal (*nome de uma localidade ou freguesia definida pelos CTT*).
O Código Postal inscreve-se sempre na última linha do endereço.

□□□□-□□□ DESIGNAÇÃO POSTAL

As duas partes numéricas do código postal devem estar separadas por um hífen e a designação postal escrita em MAIÚSCULAS e separada dos algarismos por um espaço.

JOÃO ANTUNES
TRAVESSA 31 DE JANEIRO LT 21
CCI 3814
PAIVAS
2845-392 AMORA

Caso especial - APARTADOS

O endereçamento para Apartados não segue as regras anteriormente descritas. As informações que devem constar são:

- Identificação do Destinatário;
- A palavra APARTADO sem abreviaturas, seguida do Número do Apartado;
- Nome do Estabelecimento Postal (Estação de Correios - EC ou Centro de Distribuição Postal - CDP) onde se encontra o Apartado;
- Código Postal.

PATRÍCIA MARTINS
APARTADO 42024
EC TELHEIRAS
1601-801 LISBOA

A CORRESPONDÊNCIA

- A principal função da correspondência é a de comunicar;
- Trata-se de um instrumento de troca de informação;
- Esclarece, ajuda a construir o historial da empresa mediante a simples consulta;
- Também pode ser geral e confidencial.

Divide-se em 3 categorias:

Correspondência Particular	Correspondência Oficial	Correspondência Comercial
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tratam de assuntos de carácter pessoal; ○ São apresentadas no sistema tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Correspondência administrativa imitada por Serviços Públicos e Estatais, autarquias ou associações. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trata de assuntos ligados a negócios e transações comerciais.

Tipos de correspondência

Cartas comerciais

- Trocadas entre empresas e entre empresas e os particulares, no âmbito de transações/assuntos comerciais;
- São apresentados no sistema normalizado;
- Subordinados à norma NP5;
- Deve ter uma boa apresentação, ser clara, concisa, exata, prudente, cortês.

Cartas-circular

- Podem ser dirigidas ou provenientes de entidades internas ou externas à organização;
- Tratam de assuntos de rotina e devem abordar um único assunto;
- São comunicações que se destinam a muitos destinatários não variando o seu texto;
- Em princípio não incluem o destinatário, embora as utilizações de sobrescritos com janela venham a impor a inclusão do destinatário;
- Também apresentam o destinatário se a correspondência for de carácter publicitário, assim, por razões de personalização da correspondência poderão apresentar o destinatário;
- As circulares quando administrativas, normalmente apresentam o nome CIRCULAR e por definição não apresentam destinatário. A sua apresentação assume normalmente o aspeto de correspondência no sistema tradicional.

OFÍCIOS

- Os ofícios são comunicações de carácter administrativo, que têm a sua proveniência em instâncias oficiais. São tratadas entre entidades do Estado ou entre entidades do Estado e particulares e entre o Estado e as empresas.
- Um particular nunca escreve um ofício;
- Os ofícios são regulados pela norma NP5 pelo que a sua aparência é semelhante à das cartas comerciais, exceto nos elementos que a constituem – nos ofícios não existe vocativo, exceto quando estes são dirigidos a altas individualidades.

Cartas comerciais e ofícios

- O tipo de letra deve ser simples e de tamanho não inferior a 11;
- Normalmente usa-se arial, verdana... em tamanho 12 e entrelinha simples ou 1,5 para maior legibilidade;

- O texto deve ser justificado e respeitar as características do estilo que está a usar;
- Não se deve abusar nos negritos, sombreados, relevos ou outros;
- Deve procurar respeitar as normas ditas pela organização onde trabalha.