

Diana de Oliveira Monteiro Morais

A importância da comunicação verbal nas
organizações: Diagnóstico de
competências numa organização pública

Julho 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Diana de Oliveira Monteiro Morais

A importância da comunicação verbal nas organizações: Diagnóstico de competências numa organização pública

Dissertação de Mestrado em Gestão,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Carlos Alberto Esteves Ferreira Gomes

Coimbra, 2016

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	8
1.1 Comunicação.....	8
1.2 Comunicação Corporativa.....	10
1.3 Comunicação Organizacional	12
1.4 Comunicação enquanto competência de trabalho	14
1.5 Apreensão da Comunicação	17
1.6 Comunicação Verbal.....	19
1.6.1 Tipologia de Comunicadores.....	24
1.6.2 Capacidade de ouvir	25
1.6.3 O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e a comunicação ...	26
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	33
2.1 Questionário e amostra.....	33
2.2 Modelos e variáveis da análise.....	35
CAPÍTULO III – RESULTADOS	38
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	51
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXO - Questionário	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabela 1 – Amostra.....	34
Tabela 2 – ANOVA Capacidades e Perfis de comunicação.....	38
Tabela 3 – Teste de Duncan - <i>Passar_Informação</i>	39
Tabela 4 – Teste de Duncan - <i>Persuadir</i>	39
Tabela 5 – Teste de Duncan - <i>Ouvir_Perceber</i>	40
Tabela 6 – ANOVA Competências e Perfis de comunicação	41
Tabela 7 – Perfis de Comunicação Verbal	43
Tabela 8 – Diferenças significativas de competências de comunicação verbal entre grupos	44
Tabela 9 – ANOVA Percentagem de interação com utentes e Capacidades de transmitir informação, persuadir, ouvir e perceber	47
Tabela 10 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de transmitir informação	47
Tabela 11 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de persuadir	48
Tabela 12 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de ouvir e perceber	48
Tabela 13 – ANOVA Género e capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir.....	49
Tabela 15 – Autoavaliação dos colaboradores	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Perfis de comunicação.....	36
Figura 2 – Tipos de comunicadores (identificação na Autarquia).....	36

RESUMO

A comunicação verbal existe desde sempre. Utilizada como meio de comunicação base de uma população ou organização é cada vez mais um ponto fulcral para a produtividade e para a manutenção de relações de trabalho.

O presente estudo tem como objetivo estudar a importância da comunicação verbal para as organizações. Para isso, serão abordados temas genéricos e particulares de interesse na área da comunicação.

Para analisar o impacto da comunicação verbal nas organizações foi realizada uma recolha de dados na forma de questionário numa Câmara Municipal de uma autarquia. Estes dados foram analisados através da ANOVA e da correlação de Pearson.

Os resultados do estudo revelaram que nesta organização as competências de comunicação verbal não são influenciadas pela maioria dos fatores analisados e que os colaboradores têm perceção do seu nível de comunicação verbal.

Palavras-chave: comunicação, comunicação verbal, organização, capacidade de passar informação, capacidade de persuadir, capacidade de ouvir e perceber, perfis de comunicação.

ABSTRACT

Verbal communication has always existed. Used as a means of communication based on a population or organization is becoming a focal point for the productivity and the maintenance work relationships.

This study aims to study the importance of verbal communication for organizations. For this, they will address generic and specific issues of interest in communication.

To analyze the impact of verbal communication in organizations data collection was carried out in the form of questionnaire in a municipality. These data were analyzed by ANOVA and Pearson correlation.

The study results revealed that competencies of verbal communication on this organization are not affected by most of the analyzed factors and that employees have perception of their level of verbal communication.

Keywords: communication, verbal communication, organization, ability to pass information, ability to persuade, ability to hear and understand, communication profiles.

INTRODUÇÃO

Em resposta ao aumento da competitividade dos mercados globais, as empresas que desejam melhorar a qualidade do produto, reduzir custos, melhorar a flexibilidade e aumentar a produtividade têm concentrado esforços para gerir eficazmente as suas organizações. Um dos requisitos críticos de uma gestão eficaz é a criação de um fluxo natural de informação interna e externa. Para que este fluxo seja conseguido é indispensável criar uma boa rede de comunicação verbal.

O estudo irá abordar algumas questões fundamentais relacionadas com o diagnóstico de competências numa organização pública. Sendo que a comunicação assume um papel importante nas organizações torna-se imprescindível perceber de que forma a comunicação verbal é percebida pelos diversos colaboradores e de que forma influencia a sua produtividade.

As investigações na área da comunicação verbal têm-se focado na análise de três capacidades que serão explicadas mais à frente: capacidade de passar informação, capacidade de persuadir e capacidade de ouvir e perceber. Este estudo foca-se na análise destas capacidades para desmistificar a comunicação verbal enquanto competência adquirida, ou seja, a comunicação verbal deve ser vista como algo a ser trabalhado e não como algo já adquirido.

Assim, deve-se perguntar: será que as competências de comunicação verbal são eficazes nas organizações públicas?

A principal razão para o desenvolvimento deste estudo prende-se com a escassez de estudos na área e com a pouca importância que ainda é dada ao tema da comunicação verbal. Este tema tem sido pouco desenvolvido ao longo dos anos. Com a crescente valorização das pessoas nas organizações é fundamental analisar a comunicação verbal como meio de aumentar o bem-estar, aumentar a produtividade e, mais importante, atingir os objetivos a que as organizações se propõem.

No primeiro capítulo será feita uma abordagem teórica aos temas relacionados com a comunicação verbal. Em primeiro lugar será abordada a comunicação em geral, para se perceber o conceito e onde se insere a comunicação verbal dentro da comunicação em geral. Seguidamente serão abordados os temas da comunicação para se enquadrar o estudo em causa nas organizações em particular. Em terceiro lugar será

feita uma análise à comunicação enquanto competência, uma vez que não se pode ver a comunicação apenas como um fator com o qual as organizações têm de lidar mas também como uma competência associada aos colaboradores e restantes intervenientes.

Para complementar o estudo será feita uma análise cuidada ao tema da apreensão da comunicação, uma vez que ainda afeta uma grande quantidade de pessoas que todos os dias tem de comunicar no desempenho das suas funções. Por fim, será abordado o tema da comunicação verbal. Dentro deste tema serão abordadas questões relacionadas com a tipologia de comunicadores verbais, consolidadas ao longe de vários estudos e questões relacionadas com a capacidade de ouvir, que se tem revelado como um aspeto fundamental para que se consiga comunicar de forma eficaz.

No segundo capítulo será descrita a metodologia utilizada no estudo. Este capítulo é de extrema importância uma vez que permite dar respostas a questões levantadas pelo estudo. No terceiro capítulo serão apresentados os resultados do inquérito realizado e as diferentes variáveis que foram analisadas. Por último serão analisados e discutidos os resultados do estudo.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1.1 Comunicação

Entre as competências e atributos desejados, a comunicação é muitas vezes a questão dominante, tanto de um modo geral como nos negócios, especificamente. A comunicação determina o sucesso académico, o sucesso profissional e o sucesso organizacional. Não é apenas um meio ou instrumento, mas também um fator determinante das transformações da sociedade e das organizações (Guedes, 2007).

Comunicação é a transmissão de influência de uma parte de um sistema vivo ou automático para outra parte, para originar uma mudança. O que é transmitido para que haja influência são mensagens, pelo que a comunicação está basicamente na capacidade de criar e absorver mensagens (Santaella 2003 em Guedes, 2007). Para Santaella (2003) a comunicação é inevitável, uma vez que estamos sempre a emitir mensagens, irreversível, porque não podemos alterar o que já foi comunicado e irrepitível, porque está constantemente a mudar.

A comunicação pode também ser vista como um processo que expande e inclui novos significados aos processos, uma vez que sempre que comunicamos estamos a inovar e a criar novas formas para nos expressarmos, ainda que involuntariamente.

Ao longo dos tempos vários autores têm apresentado diversificadas definições de comunicação. Nunes (2011) compilou as seguintes definições:

- Comunicar é gerar envolvimento e compromisso, uma vez que os indivíduos perdem cerca de 70% do seu tempo a comunicar, ou seja, a escrever, a ler, a falar e a ouvir (Pinha e Cunha, et al.).
- Tavares (2011) disse que a comunicação surge, equacionada por muitos, como a troca de informação entre o emissor e o recetor, Ou seja, como uma ação bidirecional.
- Camara et al citado por Pereira, (2006) dizem que comunicar é fornecer um serviço adequado e que respeite completamente o cliente interno.
- Pina e Cunha et al (2007) dizem que a comunicação se caracteriza pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados.

Estas definições permitem-nos constatar que os indivíduos são cruciais na comunicação e que, sem ela, não conseguem manter relações interpessoais com os outros. Assim sendo, a comunicação afirma-se como um processo onde os indivíduos criam e partilham informações, com o objetivo de chegar a um entendimento mútuo. Assim, eles conseguem desenvolver definições comuns de situações e construir anuências. Assim como a comunicação é definida como um processo de ajustamento, também é descrita como um facilitador de convergência de significados e opiniões sobre diversas situações (Johnson & Lederer, 2005).

Comunicação significa transmitir informação e geralmente estabelece uma conexão entre os componentes do remetente, o modo de comunicação e o destinatário. É mais do que um processo discursivo, uma vez que comunicar significa não estar estável ou fixo. Pode mudar à luz das alterações de circunstâncias na construção social e pode estar aberto a diferentes interpretações (Alistair M. Brown, 2005).

Para que a comunicação possa ocorrer é necessário um conjunto de atitudes por parte dos intervenientes. Estas atitudes podem decorrer de uma manifestação verbal ou não-verbal.

A comunicação verbal é geralmente vista como um modo normal ou natural de comunicação (Hassan 2003, em Mireya et al., 2007).

A comunicação não-verbal é expressa através de gestos, da postura, da expressão facial, do que se veste e até do silêncio. Geralmente é enfatizada através de sentimentos e emoções.

Pode-se afirmar que a comunicação verbal é mais direta e carece de interpretações complexas face à comunicação não-verbal, que pode levar a desentendimentos entre as partes dependendo do que é extraído a partir da informação recolhida por uma das partes.

Assim, a eficácia da comunicação é vista como decorrente de um conjunto de disposições e características que facilitam receber, decifrar e responder adequadamente à informação em interações diádicas (Boorum, M.L., Goolsby, J.R. and Ramsey, 1998).

A eficácia da comunicação e consequentemente do desempenho das organizações depende, entre outros, dos meios de comunicação que são utilizados. Com os avanços tecnológicos foram-se desenvolvendo novos meios de comunicação, originando dois tipos: os meios de comunicação tradicionais e os meios de comunicação avançados. Os primeiros referem-se ao telefone, ao *fax*, ao *email*, à comunicação escrita e ao contacto cara-a-cara. Os meios de comunicação avançados referem-se a ligações

entre computadores, a transferências eletrônicas de dados e ao planeamento de recursos empresariais. Wognum et al. (2002) sugerem que os meios de comunicação avançados não substituem a comunicação cara-a-cara; em vez disso, fornecem oportunidades adicionais para a partilha de informações. (Carr & Kaynak, 2007)

1.2 Comunicação Corporativa

As definições de comunicação corporativa têm-se baseado no conceito de gestão estratégica desenvolvido nos EUA e em teorias da comunicação desenvolvidas na Europa (Mazzei, 2014).

Van Riel (2005) diz-nos que a comunicação corporativa é a coordenação de todos os instrumentos no campo da identidade organizacional (comunicações, símbolos e comportamentos dos membros da organização) de uma maneira tão atraente e realista como criar ou manter uma reputação positiva para grupos com os quais a organização tem uma relação de interdependência (Mazzei, 2014).

A comunicação corporativa pode ser analisada em três pontos. Em primeiro lugar, é uma função de gestão estratégica, que assume uma abordagem estratégica para atividades de comunicação e que está ligada à estratégia global da empresa. Em segundo lugar, integra atividades de comunicação internas e externas, distribuídas entre uma série de práticas organizacionais para construir, manter, alterar e/ou reparar uma ou mais imagens e/ou reputações positivas. Em terceiro lugar, todas estas atividades se constroem dentro de relações com as partes interessadas, internas e externas, da empresa. Ou seja, a comunicação corporativa engloba e gere as atividades de comunicação na empresa como um todo integrado, com o objetivo de construir e manter uma reputação corporativa valiosa em diferentes partes interessadas como grupos, mercados e públicos (Christensen e Cornelissen, 2010; Cornelissen, 2008; em Mazzei, 2014). O paradigma da comunicação corporativa privilegia o ponto-de-vista do remetente, assume para si um papel de coordenação e justifica o controlo centralizado da função de comunicação (Christensen e Cornelissen, 2010, em Mazzei, 2014).

Van Riel (1995) propôs três categorias de comunicação corporativa, definidas pelos remetentes ou recetores da comunicação:

1. Comunicação de gestão implementada pelos gestores seniores para o planeamento, organização, supervisão, coordenação e acompanhamento da organização. Esta

categoria permite desenvolver uma visão partilhada dentro da organização, ganhar e manter a confiança na liderança corporativa, ativar e gerir os processos de mudança e, finalmente, ajudar os funcionários a crescer profissionalmente.

2. Comunicação organizacional que inclui atividades heterogêneas de comunicação: relações públicas, relações internas, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, publicidade corporativa e comunicações internas.

3. Comunicação comercial que engloba atividades de comunicação desenvolvidas para apoiar a venda de bens e serviços.

Existem outras categorizações com base em áreas especializadas, tais como relações com os *média*, comunicação interna e comunicação para a mudança, emissão e gestão de crises, identidade, imagem e reputação, responsabilidade corporativa e relações com investidores (Goodman e Hirsch, 2010; Argenti, 2009; Cornelissen, 2008; em Mazzei, 2014).

Os estudos sobre a comunicação corporativa têm-se centrado sobre o valor e a gestão de reputação como o principal ativo da empresa (van Riel e Fombrun, 2004, em Mazzei, 2014). A reputação tem sido definida como uma representação coletiva de ações passadas de uma empresa e consequências que descrevem a capacidade da empresa para gerar resultados valiosos para múltiplos intervenientes. Ela mede a posição relativa de uma empresa tanto internamente com os seus colaboradores como externamente com os seus *stakeholders*, nos seus ambientes competitivos e institucionais (Fombrun e Rindova, 1996).

Ou seja, pode-se afirmar que a comunicação corporativa se foca especialmente na identidade da organização, na sua imagem e reputação, na integração de atividades verbais e comportamentais e na relação que aquela tem com as partes interessadas. É a comunicação virada quer para o exterior quer para o interior das organizações.

Como já vimos anteriormente, a comunicação corporativa engloba a comunicação organizacional. Sendo que este estudo se foca na comunicação verbal nas organizações, é crucial compreender o significado da comunicação interna da empresa. Para isso irei dar atenção especial ao que consiste e ao que engloba a comunicação organizacional.

1.3 Comunicação Organizacional

Pode-se definir comunicação organizacional como o envio e recebimento de mensagens verbais e não-verbais dentro do contexto organizacional (Murphy, Hildebrandt, & Thomas, 1997; Ober, 2001; Roebuck, 2006). Hanna e Wilson (1998) ampliaram esta definição, indicando que a comunicação organizacional é um processo de criação, transmissão, recepção, e interpretação de mensagens no interpessoal, em grupo, em público e em contextos de comunicação de massa através de formas escritas e verbais. Hynes (2005) afirmou que a comunicação organizacional eficaz é a chave para o planejamento, condução, organização e controlo dos recursos das organizações para alcançar os objetivos. (Conrad & Newberry, 2012)

Em suma, a comunicação organizacional é um processo de criação e de troca de mensagens dentro das organizações como forma de lidar com a incerteza do meio.

O grande número de teorias e o volume de pesquisa em comunicação organizacional (Jablin e Putnam, 2001) foram sintetizados em seis grupos de metáfora (Putnam et al., 1999): metáfora de canal, metáfora de lente, metáfora de ligação, metáfora de símbolo, metáfora de voz e metáfora de discurso. Na metáfora de canal as organizações são vistas como recipientes ou canais e a comunicação é a ferramenta para a transmissão de informações. A metáfora de lente vê a organização como um olho que examina o ambiente à procura de informação e de meios para a transmitir, uma vez que a comunicação é um processo de filtragem, recepção e percepção. A metáfora de ligação define a organização como uma rede de relacionamento e a comunicação é equiparada a conexões, sendo que a organização é vista como um conjunto de ações coordenadas que promulgam as suas próprias regras, estruturas e meio ambiente através de interações sociais. A metáfora de símbolo considera a organização como um texto literário e um meio simbólico, uma vez que a comunicação é a interpretação através da criação de significado e de partilha. A metáfora de voz vê a organização como um coro, com a comunicação vista como a expressão e distorção das vozes dos membros da organização. Finalmente, a metáfora de discurso considera a organização como textos e padrões de interação, com a comunicação equiparada a uma conversa que cruza ações e significados (Mazzei, 2014).

Estudos efetuados no campo da comunicação organizacional assumem, implícita ou explicitamente, uma visão peculiar da comunicação humana sintetizada em quatro

perspetivas. A perspetiva mecanicista vê comunicação como a transmissão de mensagens através do espaço, através de um canal a partir de um emissor para um recetor. É um modelo causal e linear de comunicação e concentra-se principalmente nos canais. A perspetiva psicológica concentra-se principalmente na forma como as características dos indivíduos, como a cognição, as atitudes e os filtros conceituais, afetam o processo de comunicação. A perspetiva interpretativa-simbólica adota as ideias do processo de organização (Weick, 1979) e afirma que a comunicação organizacional consiste em comportamentos coordenados que constroem a realidade socialmente construída. O foco está na congruência entre os significados atribuídos aos acontecimentos e na cultura dos impactos do processo interpretativo. A perspetiva de interação do sistema concentra-se em sequências de comportamentos padronizados. O processo de comunicação é maior do que a soma das suas partes (Mazzei, 2014).

A comunicação e a organização são dois conceitos interligados. A comunicação não está contida na organização, nem espelha ou reflete a realidade, mas é formativa e cria a organização. Por sua vez a organização não funciona sem a comunicação e utiliza-a para se conseguir desenvolver e crescer.

No campo da comunicação organizacional surgiu a noção de Comunicação constitutiva da organização. Este conceito parte da noção de processo de organização (Weick, 1979), o que contrasta com o conceito de uma organização estática. Ele aponta a relevância dos processos de comunicação na linguagem e sentido coletivo da organização. A constituição comunicativa da organização baseia-se em quatro tipos de processos de interação: negociação de adesão, autoestruturarão, coordenação da atividade, e posicionamento institucional (Mazzei, 2014).

A comunicação organizacional e a comunicação corporativa convergem em três aspetos. A comunicação organizacional destaca a rede de relações que cruza as fronteiras organizacionais. A comunicação corporativa identifica-se com uma visão holística da comunicação. A segunda convergência diz-nos que ambas as disciplinas adotam, implícita ou explicitamente, uma perspetiva relacional. A comunicação organizacional concentra-se em redes de relações inter e intra-organizacionais (Monge e Contractor, 2001) e a comunicação corporativa tem como fim a construção de relacionamentos com todas as partes interessadas da empresa (van Riel, 2005). O terceiro ponto de convergência tem a ver com o facto de ambas as disciplinas assumirem que a comunicação nas organizações apoia a criação de recursos intangíveis. Recursos intangíveis, como por exemplo, o conhecimento, a confiança, a lealdade, a

reputação, a identificação, que são valiosos, raros, inimitáveis, específicos da organização e ativos essenciais para a vantagem competitiva a longo prazo (Barney, 1991). A comunicação organizacional sublinha os processos de criação do conhecimento e a comunicação corporativa foca-se na reputação como um recurso valioso, tal como vimos anteriormente.

Os três pontos de convergência representam uma área muito importante de sobreposição e correspondem à identidade central da comunicação nas organizações. Para concluir as disciplinas consideradas olham para o mesmo fenómeno - ou seja, a comunicação por e dentro das organizações - a partir de um ponto de vista específico.

Embora existam estes pontos de convergência, a comunicação organizacional ressalta o papel da comunicação como constitutiva das organizações, enquanto que a comunicação corporativa clarifica o papel da organização e gestão da comunicação em função da empresa que pode ser usado para a governação da comunicação consistente (Mazzei, 2014).

A extensão e a importância da comunicação ressalta a importância do estudo dos negócios e da gestão dos negócios para colaborar na preparação dos gestores.

1.4 Comunicação enquanto competência de trabalho

O termo competência de comunicação é frequentemente usado para se referir ao nível de comunicação que um determinado comunicador possui. Alguns autores chegaram à conclusão de que o comunicador competente é aquele que consegue um encontro de tal forma eficaz que os resultados desejados são alcançados. Características típicas deste comunicador competente são por exemplo a empatia, o relaxamento social, a atenção, a flexibilidade e a gestão de interação (Larry E. Penley, Elmore R. Alexander, 1991). Sem esta competência os trabalhadores, colaboradores ou gestores, não conseguirão alcançar resultados satisfatórios. Através da comunicação, pode haver um relacionamento eficaz entre as várias partes de uma organização, internas ou externas, gerando desempenhos e resultados satisfatórios. Assim sendo, os trabalhadores apresentarão níveis mais elevados de motivação e satisfação, contribuindo para o bom funcionamento das organizações.

A comunicação enquanto competência de trabalho engloba construções como leitura, escrita, apresentações orais e ouvir os outros. Estas construções por si só não conseguem captar todas as características subjacentes aos profissionais qualificados.

Existem três competências básicas associadas à competência da comunicação: competências de comunicação organizacional, competências de comunicação em liderança e competências de comunicação interpessoal (Ober (2001), Angell (2004) e Roebuck (2006)).

As competências de comunicação organizacional referem-se às competências que a organização utiliza para se comunicar de forma eficaz com todas as partes interessadas, internas e externas, permitindo a coordenação e o comportamento organizado entre pessoas. Entre essas competências podem-se considerar as seguintes: iniciar uma discussão aberta, tendo capacidade para iniciar um diálogo, explorando a oposição e convencendo os outros a adotarem determinadas posições; resolver conflitos; criar redes de informação, através da conceção e instituição de sistemas formais e informais para mediar as relações pessoa a pessoa; ensinar competências aos outros, por exemplo técnicas interpessoais; usar as tecnologias da informação; fornecer feedback de desempenho aos colaboradores da organização; negociar; ser capaz de manter uma correspondência escrita, como cartas, memorandos, boletins e relatórios; e fazer apresentações convincentes.

Alguns estudos demonstram que à medida que os líderes e gestores vão ganhando experiência também se vão tornar muito mais sensíveis à necessidade de comunicar de forma eficaz. A comunicação interna, entre a administração e os colaboradores assim como entre colaboradores, e a comunicação externa, entre o pessoal da empresa e as partes interessadas são as ligações mais importantes numa organização. Nesse sentido, as competências de comunicação organizacional aumentam a capacidade das organizações obterem mais sucesso naquelas ligações.

As competências de comunicação em liderança permitem uma comunicação eficaz com os funcionários e os principais *stakeholders* externos. Entre estas competências destacam-se: despertar entusiasmo entre os membros de uma organização, ser um catalisador de mudanças, ser capaz de criar sinergias de grupo (obrigando os membros da organização a interagir com um objetivo comum), construir a coesão da equipa, expressar incentivo, dar motivação, ser persuasivo e construir otimismo. A liderança organizacional deve empregar as competências de comunicação na divulgação da missão, da visão e dos valores da organização.

Para que os líderes organizacionais sejam capazes de empregar todas as competências enumeradas, devem ter uma aprendizagem constante. O seu comportamento deve ser consistente com o que dizem, formal e informalmente, e as suas ações devem apoiar a missão empresarial. Além disso, a comunicação em liderança deve ser divertida enquanto se define o propósito, as metas e objetivos futuros da organização. Sem este elemento focado nas pessoas a comunicação, possivelmente, será interpretada através de ordens de comando e controlo.

As competências de comunicação interpessoais permitem que os membros da organização comuniquem de forma eficaz com os componentes internos e externos, numa base pessoal e íntima, trocando pensamentos verbais e não-verbais em contextos cara-a-cara através da partilha de informações, fornecendo feedback, ou simplesmente mantendo um relacionamento social. Estas competências requerem que se saiba escutar ativamente os outros, com concentração, interpretação e respostas verbais e não-verbais; que se consiga construir harmonia com base no respeito mútuo, na amizade e na criação de laços emocionais; que se demonstre um autocontrolo emocional, através da retenção e domínio de reações provocadas por emoções agradáveis ou desagradáveis; que se consiga construir relações com os outros com base na confiança mútua; que se consiga uma relação entre pessoas com origens diferentes; que se demonstre respeito pela outra pessoa, por uma qualidade ou competência; e que se consiga construir relacionamentos a longo prazo com base no gosto, confiança e respeito, criando interações regulares de negócios, interdependência, ou algum outro tipo de compromisso social.

As competências de comunicação interpessoais podem e devem ser aprendidas. A inteligência emocional combinada com uma linguagem corporal correta são altamente eficazes na comunicação com os outros. Além disto, ouvir e apreender as queixas e reclamações dos outros ajuda a estabelecer a confiança necessária para uma relação entre as partes (Conrad & Newberry, 2012).

A revisão da literatura identificou as competências de comunicação necessárias nas organizações que incluem as formas verbais, escritas e as tecnologias que ajudam a comunicar e gerir as informações de forma eficaz. Os gestores e líderes devem apresentar ideias com clareza, documentar registos e criar canais de informação dentro e fora da empresa. Se estas competências de comunicação forem aplicadas eficazmente, quer na sua forma verbal ou escrita, podem ajudar as organizações a enfrentar as mudanças dos desafios das próprias organizações e do meio envolvente.

As competências de comunicação podem permitir que as informações sejam acedidas no momento certo para que as partes das organizações possam realizar tarefas, partilhar opiniões, discutir ideias e desenvolver as melhores práticas, contribuindo para um desempenho maior da organização.

Conrad & Newberry (2012) afirmaram que respeitar a diversidade e compreender as suas origens, culturas, etnias e estilos, quando nos comunicamos no mundo dos negócios, irá melhorar a capacidade de proteger amizades, o respeito mútuo e as relações sólidas.

Muitas vezes a arte de comunicar é tida como certa. É sempre mais fácil compreender os princípios subjacentes do que desenvolver as competências que lhe são inerentes. É fundamental apostar na educação destas competências quer ao nível dos estudantes quer ao nível dos trabalhadores. Se as pessoas perdessem menos tempo a tentar comunicar e ouvissem, observassem e compreendessem mais, talvez conseguissem melhorar as suas competências de comunicação contribuindo para uma maior produtividade e performance no trabalho.

1.5 Apreensão da Comunicação

A apreensão da comunicação é um estado de medo ou ansiedade individual associado à comunicação real ou antecipada com outra pessoa ou pessoas (McCroskey, 1977, 1978 e 1984; em Thiagarajan, 2007).

A comunicação tem sido, ao longo do tempo, desvalorizada enquanto competência de trabalho face às restantes que são consideradas necessárias no quotidiano. A carência na aposta da educação desta competência tem permitido aumentar a apreensão por parte de quem tem de utilizar diariamente a comunicação, escrita ou verbal, para desenvolver as suas tarefas de trabalho. Portanto, pode-se considerar que a apreensão da comunicação tem sido um problema no que toca ao desenvolvimento e melhoramento das competências de comunicação.

Existem vários fatores que podem contribuir para o aparecimento da apreensão, como psicológicos e sociológicos, que causam reações corporais e desconforto mental.

Boorum, M.L., Goolsby, J.R. e Ramsey (1998) apresentaram três explicações dadas por Richmond e McCroskey (1989) para o surgimento da apreensão na comunicação:

1. A apreensão pode ser explicada de forma fisiológica em pessoas que, quando confrontadas com um potencial interação de comunicação, experimentam vários níveis de reações corporais (por exemplo, palmas das mãos suadas, batimento acelerado, dores de estômago). Uma pessoa com um baixo nível de apreensão irá considerar este tipo de sintomas como normais e irá conseguir comunicar com sucesso, ao invés de uma pessoa com alto nível de apreensão que irá exagerar os sintomas ficando com uma sensação de desconforto;
2. Pode ser dada uma explicação psicológica para os indivíduos com propensão para o medo de falhar e para a falta de confiança neles próprios no que toca a comunicar com os outros;
3. Pode ainda ser dada uma explicação sociológica no que toca às pessoas com pouca ou nenhuma experiência em comunicar fora do seu ambiente de conforto, causando apreensão em diversas circunstâncias.

Apesar da apreensão da comunicação não ser, por si só uma competência, ela é considerada necessária mas não suficiente para atingir competências de comunicação.

O estado de apreensão é uma situação específica e é considerada como uma resposta humana normal a circunstâncias potencialmente ameaçadoras.

Alguns investigadores apoiam a ideia de que a apreensão da comunicação influencia negativamente a comunicação e que, à medida que os indivíduos tendem a aumentar a sua apreensão tendem também a evitar encontros, exibir um processamento cognitivo fraco durante as interações, ser menos confiantes, ser desatentos e incapazes de reter informações importantes. Uma pessoa com um nível baixo de ansiedade é mais propensa a ter comportamentos de comunicação mais fortes do que uma pessoa com um grande nível de ansiedade.

Pessoas com maior apreensão da comunicação têm tendência a realizar atividades que requerem menos comunicação contrariamente às pessoas com menor apreensão da comunicação, que têm tendência a realizar atividades que requerem mais comunicação.

A apreensão na comunicação pode ser ultrapassada. Tem de haver uma consciencialização para este problema nas organizações e um conjunto de ações como a formação intensiva de competências, que através de táticas e acompanhamento repetitivos irão reduzir os medos associados às interações; modificações cognitivas, onde os formandos irão aprender que a apreensão na comunicação estimula uma preparação adequada e aumenta o nível de alerta; e visualização dos passos numa

conversação real. Estas intervenções serão mais significativas se os formadores e gestores reconhecerem que as mesmas ajudam pessoas com ansiedade moderada e pessoas com ansiedade alta. Por outro lado, os gestores também devem reconhecer que sem instruções de competências de comunicação intensivas as pessoas com altos níveis de ansiedade podem ser constrangidas pelas interações em que não forem bem-sucedidas. (Boorom, M.L., Goolsby, J.R. e Ramsey 1998)

1.6 Comunicação Verbal

As empresas têm apostado bastante na formação escrita dos trabalhadores e não tanto na formação verbal.

Em relação à comunicação verbal, Maes, Weldy e Icenogle (1997) constataram que esta foi uma das três principais competências necessárias para ter sucesso na gestão. Deficiências em competências de comunicação verbal têm um impacto negativo sobre a satisfação no trabalho (Jusoh, Simon, & Chong, 2011) e podem impedir de forma significativa o desempenho, contribuindo substancialmente para a redução da adaptabilidade e da produtividade organizacional (Duke, 2011). (Conrad & Newberry, 2012)

A comunicação verbal tem sido definida como qualquer tipo de comunicação oral que utiliza uma ou mais palavras para transmitir uma mensagem (Tubbs & Moss, 1974). Assim, a comunicação verbal foca-se na utilização das palavras literais, em si mesmas, e na comunicação feita exclusivamente através delas. Os fatores envolvidos na maneira como as palavras são ditas (por exemplo, a taxa de expressão, a inflexão vocal, e o sotaque) não estão incluídos na definição de "verbal" mas sim de "não-verbal".

Rubin (1985) desenvolveu um estudo de autorrelato da competência de comunicação de 19 itens (CCSR). Penley, Alexander, Jernigan e Henwood (1991) estudaram a relação entre o desempenho de gestão e a competência de comunicação (verbal e escrita), utilizando parte desse estudo de Rubin para medir as competências de comunicação verbal dos gestores. A descoberta deles foi a de que para obter um bom desempenho deve-se ter duas dimensões: a capacidade de comunicação com precisão (comunicação precisa) e a capacidade de articulação (comunicação articulada).

Large e Giménez (2006) estudaram a construção da capacidade de comunicação verbal e desenvolveram um modelo de medição. Os resultados das análises

exploratórias levaram à conclusão de que não há unidimensionalidade na construção da capacidade de comunicação verbal. Em vez disso, ficou provado que há três dimensões apropriadas para esta construção: a capacidade de transmitir informações, a capacidade de persuadir em situações de conversa e a capacidade de ouvir e compreender.

Baseado nestes estudos, Alves e Souza (2014) confirmaram a existência de três dimensões da capacidade de comunicação verbal, a capacidade de transmitir informações, a capacidade de persuadir e a capacidade de ouvir e compreender.

Os trabalhadores precisam de ser proficientes na comunicação verbal. Para atingir os seus objetivos são encorajados a desenvolver abordagens em que seja mais fácil usar palavras, desenvolver harmonia, formular perguntas bem pensadas, usar declarações fortes quando necessário e utilizar várias técnicas verbais para superar objeções. A importância da escolha adequada de palavras é essencial para que a mensagem chegue ao destino da forma como esperamos e sem interpretações erradas.

Dois aspetos verbais que parecem relevantes para as três dimensões atrás apresentadas são a capacidade de linguagem e a assertividade.

A facilidade com a linguagem verbal é importante para a capacidade dos trabalhadores se comunicarem de forma eficaz. Estes funcionam como fornecedores de informações sobre um determinado produto que é apresentado aos clientes. Para realizar esta função os trabalhadores devem falar claramente e de forma abrangente. O uso da terminologia correta é uma indicação da especialização do produto e é um pré-requisito para ser aceite pelos seus clientes. Assim, o uso de palavras apropriadas pode fazer a diferença entre a capacidade para persuadir ou perder os clientes. A autenticidade para com os clientes é essencial para se desenvolver harmonia e cultivar relacionamentos. A cortesia estendida aos clientes, ao fazer o esforço para comunicar na sua própria língua aumenta a simpatia, que, por sua vez, abre a porta para o desenvolvimento de boas relações entre eles.

Os trabalhadores devem ainda ter a capacidade de desenvolver estratégias para lidar com a resistência e de não serem sensíveis quando for necessário impor ordem. Assertividade implica que os trabalhadores não ficam relutantes ao apresentar as suas ideias aos clientes ou ao pedir o término da relação, quando apropriado. (Alberto Rubio Sanchez, 2010)

A investigação de Mireya et al. (2007) permitiu aferir três forças da comunicação verbal:

1. Permite recolher circunstâncias e eventos que não seriam memorizados da mesma maneira se estivessem na forma escrita;
2. Oferece um meio para confirmar ou refutar algo que já foi dito ou até algo que já foi escrito. A comunicação verbal pode ser vista como um meio que pode gerar manipulação e enganos. No entanto, as pessoas que possuem uma boa comunicação verbal têm a capacidade de avaliar a dicção e o tom da outra pessoa e de se lembrar de algo que já foi dito ou feito no passado com vista a melhorar o seu julgamento. A capacidade para fazer parecer que se tem uma boa performance é subjacente a quase toda a gente, mas a capacidade para detetar essa manipulação de comportamento é mais facilmente detetável por aqueles que possuem uma boa comunicação verbal;
3. Desempenha um papel importante no mundo atual, industrializado. Através da rádio, da televisão, do cinema, dos telemóveis e da internet temos acesso a informações que antes não tínhamos. Hoje, conseguimos manter relações à distância graças às novas tecnologias baseadas, sobretudo, na comunicação verbal.

Contextualizando, a comunicação não-verbal tem sido vista como uma chave para a formação de impressões, a comunicação relacional e as questões de gestão de relacionamentos (Leigh & Summers, 2002; em Mireya et al., 2007). Uma pessoa pode ter confiança baseando-se principalmente em sinais não-verbais, como o tom de voz, o contato visual, ou as expressões faciais. A primeira impressão formada pode afetar a comunicação verbal atual e futura e o desenvolvimento da relação.

Para estabelecer uma relação de confiança é essencial parecer acessível perante os outros. Os trabalhadores gostam de se sentir confortáveis quando trabalham em equipa ou quando estão perante clientes ou fornecedores. E o mesmo acontece ao contrário, os clientes/ fornecedores que não sentem conforto ao interagir com a outra parte não são suscetíveis de ser motivados a desenvolver relações de trabalho de longo prazo com eles. Se os trabalhadores são distantes e hostis não são suscetíveis de se envolver em relações interpessoais eficazes com os outros.

A atitude, que demonstra aspetos da aparência física abrangente, ou seja como os trabalhadores se apresentam perante os outros, tem implicações na forma como a interação de trabalho se vai desenrolar. A atitude pode reunir aspetos de aparência pessoal e incluir características como atração física, modo de vestir, postura e sensibilidade ao espaço pessoal.

As primeiras impressões são importantes e são mais duradouras. A aparência física é o fator não-verbal que tem mais impacto nas primeiras impressões. As pessoas

tendem a classificar os que são fisicamente atraentes como mais credíveis e bem-sucedidos (Morrow, 1990). A forma como se atua também desempenha um papel importante na forma como os outros formam determinadas impressões. Além disso, a forma como um trabalhador se veste tem impacto sobre a maneira como pode parecer ou não profissional. Assim, a atratividade pode afetar o relacionamento de forma sutil, mas não intencional.

O grau de atenção demonstrado face às preocupações dos clientes/fornecedores também é importante. A construção da atenção incorpora os aspetos mais visuais de resposta face ao que se está a ouvir. Pode-se demonstrar atenção de muitas maneiras, incluindo mantendo níveis adequados de contato com os olhos, gesticulando ou inclinando-se em direção aos outros quando apropriado, utilizando a cabeça para inclinar, significando que se compreende o que se está a ouvir. Num estudo recente, Leigh e Summers (2002) destacaram a importância do olhar, que está relacionado com a empatia e delicadeza percebida. Na verdade, os mais atenciosos são mais propensos do que outros para estabelecer uma comunicação empática.

Finalmente, deve-se ter especial atenção em relação ao toque. Geralmente não se aprova o toque físico entre trabalhador e clientes/ fornecedores, no contato direto. Deve-se apertar as mãos formalmente no início e no fim do encontro. Além disso, tocar num cliente/ fornecedor é considerado invasivo (Alistair M. Brown, 2005).

Se por um lado o agente de interação deve ter como objetivo influenciar ou persuadir os seus companheiros de interação, por outro deve adquirir informação (ex: escutar e observar sinais externos) através de um mecanismo de feedback (ex: seleção, criação e transmissão de mensagens pretendidas), de modo a manter a lógica de conversação. E é neste sentido que a comunicação verbal é complementada pela comunicação não-verbal.

Indivíduos com uma capacidade de comunicação avançada conseguem ajustar a sua interação de comunicação através da seleção de comportamentos existentes ou de uma estratégia de desenvolvimento de resposta única, de forma a ter uma grande probabilidade de alcançar os resultados desejados.

Não nos devemos esquecer é que este comportamento comunicativo deve respeitar as normas da sociedade de forma a evitar comportamentos que possam ofender os interlocutores e que possam comprometer os resultados desejados.

A comunicação verbal tem sido fundamental ao longo dos tempos. Não vivemos sem ela, no sentido em que não conseguimos manter uma vida interativa sem manter

uma relação com os outros, seja de trabalho seja pessoal. Mas o seu âmbito vai além do que já foi discutido.

Com a globalização as mudanças têm sido constantes e para as acompanhar devemos ajustar-nos e manter relações que já não se concretizam apenas no pequeno ambiente que nos rodeia. Assim, torna-se crucial que saibamos comunicar não só com os que falam a mesma língua. Na verdade, o mundo dos negócios de hoje exige mais do que a língua materna para o desenvolvimento de determinadas funções.

Conseguir expressar algo da mesma forma que um cliente ou um fornecedor é um requisito de comunicação cultural, que inclui a compreensão do significado de determinadas palavras. Barna (1994) observou que quando se aprende uma nova língua as pessoas agarram-se apenas ao significado de uma palavra ou frase no novo idioma, independentemente da sua conotação ou contexto. A falta de facilidade com a *nuance* do significado da linguagem verbal pode resultar em mal-entendidos inesperados.

A cultura em que vivemos reflete-se na forma como nos comunicamos. Hall (1998) identificou dois tipos de culturas com base na natureza dominante da comunicação, cultura de baixo contexto, que é ilustrada pela comunicação verbal e cultura de alta contexto, a que ele se referiu como uma cultura inconsciente. A primeira é aprendida através de palavras e números. É cognitiva, do lado esquerdo do cérebro. A segunda é afetiva, do lado direito do cérebro, principalmente não-verbal. (Alberto Rubio Sanchez, 2010)

Como vimos anteriormente, a comunicação nem sempre é tida como fácil para todos. A apreensão da comunicação afeta quer a forma verbal quer a forma não-verbal.

Entre as competências que podem afetar a comunicação está a competência para transmitir mensagens sem tensão e ansiedade indevidas nas situações de comunicação verbal (Spitzberg e Hecht, 1984). A pesquisa relacionada com a apreensão da comunicação verbal tem-se centrado em diversas versões de McCroskey (1970). McCroskey, Daly e Sorenson (1976) concluíram que a comunicação debilitada pela ansiedade ou apreensão é demonstrada por cinco a vinte por cento da população. McCroskey e os seus colegas têm demonstrado um impacto negativo da apreensão da comunicação em vários contextos, mas especialmente em situações em que a comunicação verbal é crucial para que haja comunicação.

Weiner (1973) encontrou uma relação entre a apreensão da comunicação verbal e a preferência em estar com pessoas altamente apreensivas para evitar pontos de discussão. Dentro do mesmo campo, McCroskey e Anderson (1976) descobriram que

estudantes com alto nível de apreensão preferem aulas de leitura a pequenos seminários. Este comportamento seria uma responsabilidade considerável para alguém cujo sucesso e performance dependem de uma comunicação efetiva. Além disso, existem evidências de que pessoas com altos níveis de apreensão da comunicação evitam trabalhos como ensinar, que dependem da comunicação (Daly e McCroskey, 1975). Outra evidência sugere que uma apreensão elevada da comunicação verbal distorce a procura de trabalho de maneira a minimizar a necessidade de comunicar.

A apreensão da comunicação verbal está relacionada com situações que se pretendem evitar. Pessoas que evitam os requisitos de comunicação inerentes aos seus postos de trabalho apresentam uma performance mais baixa. Tendo em conta os requisitos teóricos para a comunicação na gestão, evitar oportunidades de comunicação públicas ou interpessoais pode prejudicar o desempenho de diversas maneiras. Por exemplo, líderes que desenvolvem formas de transformar organizações devem comunicar para envolver os seus colaboradores nos objetivos organizacionais ou estimulá-los para atingir uma performance mais elevada. (Larry E. Penley, Elmore R. Alexander, 1991)

1.6.1 Tipologia de Comunicadores

Através de estudos no âmbito da comunicação verbal comprovou-se a existência de seis tipos distintos de comunicadores: excelentes comunicadores, ouvintes empáticos, comunicadores não persuasivos, comunicadores unidirecionais, comunicadores médios e comunicadores pobres (Rudolf O. Large, 2009). Para provar esta tipologia Rogério dos Santos Alves e Alex Soares de Souza (2014) realizaram uma análise de grupo com dados dos EUA, baseada na capacidade para transmitir informações, na capacidade para persuadir e na capacidade para ouvir e compreender.

A análise concluiu que não existe uma relação significativa entre a idade e a capacidade de comunicação verbal, que a influência da experiência de trabalho é baixa e que há uma influência significativa do número de anos de trabalho na capacidade de persuasão e na capacidade de passar a informação.

1.6.2 Capacidade de ouvir

Como já foi dito, para conseguir manter uma relação de comunicação deve-se escutar atentamente a pessoa com a qual se comunica. Para interagir, as pessoas devem incluir a audição no processo. Devem-se lembrar que uma das melhores maneiras de melhorar a compreensão é parar de falar (Adler, 2000).

Ouvir é uma competência de trabalho que poucas pessoas têm (Elman, 2001). Muitos profissionais de comunicação empresarial acreditam erroneamente que a comunicação empresarial é sobre apresentação e não interação (Gray & Robertson, 2005).

Ser um bom ouvinte significa não interromper, pois pode-se perder algo importante, já que se parou o raciocínio do orador ou se causou uma falha de comunicação. Significa ser um ouvinte ativo, balançar a cabeça, tomar notas, fazer comentários quando apropriados, dando toda a atenção e bloqueando o ruído de fundo. Significa manter uma mente aberta, tendo tempo para pensar sobre o que foi dito antes de responder, e pedindo esclarecimentos quando algo não está claro (Hughes, 2002).

Escutar atentamente pode colocar uma organização à frente de questões emergentes e permitir uma resposta proactiva (Plati, 2005).

Ouvir é o processo que molda e controla o processamento de informações com a percepção, interpretação, atenção e resposta (Purdy, 1997; Imhof, 1998). É a base de uma comunicação eficaz em todos os ambientes sociais (Bommelje, Houston, e Smither, 2003). É, portanto, uma parte vital das comunicações empresariais e organizacionais; no entanto, raramente é algo que é ensinado nas escolas (Brownell, 1996; Imhof, 1998). Alguns escritores sugerem que ouvir é uma competência de comunicação esquecida (Golby & Lewis, 2000).

Para ser um bom comunicador, bem como um bom gestor e líder, é preciso escutar ativamente e empaticamente e prestar atenção ao feedback recebido (Gray & Robertson, 2005). Os líderes devem ser ouvintes eficazes, pois leva a sensibilidade e a tolerância à interação com os públicos-chave, como funcionários, clientes e fornecedores (Lucia, 1997; Timm & Schroeder, 2000).

O sucesso do negócio pode apenas depender de quão bem os comunicadores se envolvem na conversa e ouvem (Gray & Robertson, 2005).

Ouvir melhor significa melhores relações com os colaboradores e com elementos externos às organizações, o que significa que ouvir bem leva a melhores

relacionamentos e melhores processos de organização (Bentley, 2000). Também pode melhorar a moral e a produtividade e ajudar a atingir as metas (Harris, 1989). É difícil encontrar no mundo dos negócios um bom ouvinte, mas ser um pode levar ao ganho de confiança por parte daqueles com quem se comunica (Hughes, 2002).

Muitos comunicadores orgulham-se da relação que mantêm com os outros. Este contato humano aperfeiçoado pode ser obtido apenas se existir uma forte relação mútua entre a organização e os seus constituintes.

A escuta ativa e a comunicação são essenciais para construir e manter negócios/ relações organizacionais bem-sucedidos (Brunner, 2008).

1.6.3 O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e a comunicação

A comunicação dentro e à volta das organizações mudou devido às novas tecnologias, à procura de competências de comunicação interculturais, à constante alteração da relação pessoa-organização e à natureza global da organização. Como resultado podem ser necessárias novas competências de comunicação.

Waldeck, Durante, Helmuth e Marcia (2012) identificaram as competências de comunicação específicas importantes nos negócios contemporâneos e ambientes profissionais.

Existem seis competências que representam uma mistura entre a comunicação tradicional e contemporânea: comunicação relacional e interpessoal, comunicação mediada, comunicação intergrupar, capacidade para comunicar de forma entusiasta, criativa e o espírito empreendedor, comunicação não-verbal e falar e ouvir. Estas competências revelam a necessidade de um conjunto de capacidades que transcendem divisões tipicamente disciplinares, como a tecnologia abrangente, relações intergrupais, consciência não-verbal, a competência relacional, e muito mais.

Várias pesquisas têm demonstrado que a capacidade de comunicar de forma eficaz é um dos principais fatores para o sucesso profissional. A competência de comunicação é amplamente considerada como a base para muitos outros comportamentos importantes para uma carreira de sucesso, incluindo o trabalho em equipa, liderança, planeamento, organização, e muito mais. No entanto, várias fontes citam a falta dessas capacidades críticas de comunicação em contextos de negócios contemporâneos (cf. Kristof, 2008; Levinson, 2008; Paulsell, 2008; Welner, 2005).

O ambiente profissional moderno é caracterizado por novas formas de organização, tecnologias de comunicação poderosas, mudanças frequentes, diminuindo fronteiras entre a vida profissional e a vida pessoal.

Os professores da Harvard Business School, Kleinbaum, Stuart, e Tushman (2008) disseram que a comunicação é fundamental para a própria existência das organizações.

A comunicação é importante em todos os tipos de indústrias, desde áreas orientadas para serviços tradicionais, como viagens, hotelaria, imobiliário e vendas, a campos altamente técnicos, como medicina, *design* e engenharia.

Andrew Burroughs, engenheiro da empresa IDEO de Silicon Valley, afirmou que hoje em dia procuram funcionários técnicos muito inteligentes, mas que também sejam interessantes, curiosos e que se conseguem comunicar sobre muito mais do que apenas questões técnicas (Waldeck et al., 2012).

Isto demonstra que a natureza funcional do trabalho moderno (por exemplo, vendas, marketing, relações públicas, recursos humanos) exige que os comunicadores tenham conhecimento técnico e que as pessoas ligadas à tecnologia (por exemplo, engenheiros, programadores, *designers*) tenham competências sociais para interagir significativamente com os outros.

A comunicação eficaz está positivamente relacionada com o envolvimento dos colaboradores, bem como uma série de variáveis ao nível de organização, incluindo o desempenho organizacional, os dividendos dos acionistas, a diminuição do volume de negócios e o desempenho financeiro (Watson Wyatt Worldwide, 2008).

Embora as competências de comunicação estejam no topo do ranking das exigências dos empregadores, foi pouca a investigação recente que identificou exatamente que competências são mais importantes e porquê.

As expectativas para a comunicação empresarial eficaz e competente evoluíram. Apontando para o dramático impacto da tecnologia da comunicação e da organização global, Du-Babcock (2006) escreveu que o desafio é lidar com e comunicar num ambiente global, multidisciplinar cada vez mais complexo e diversificado.

Assim, análise dos dados identificados por Waldeck, Durante, Helmuth e Marcia (2012), utilizando os procedimentos descritos anteriormente, revelou seis competências de comunicação importantes dentro do ambiente de negócios contemporâneo. O que se segue é uma descrição de cada competência de comunicação, com exemplos de comportamentos.

A primeira competência é a comunicação relacional e interpessoal. Esta competência representa a comunicação mais discutida na amostra do estudo. Ela ajuda as pessoas a iniciar, manter ou terminar uma conversação a partir de dois tipos de relações no trabalho, interorganizacionais (por exemplo, amizades) e externas (por exemplo, relações com clientes, fornecedores, concorrentes). Para tal, é necessário manter uma comunicação civil, decente e honesta. Muitas vezes os trabalhadores comportam-se de uma forma desrespeitosa e pouco profissional em relação a gestores, colegas de trabalho ou clientes e envolvem-se numa linguagem abusiva, vulgar ou grosseira; queixando-se constantemente; com boatos excessivos; e insubordinação. Welch e Welch (2007) sublinharam a importância dos comportamentos de comunicação que preservam a dignidade de outras pessoas no local de trabalho.

Alguns autores também se referiram à importância da comunicação do apoio social durante uma crise pessoal dos colegas, como a doença ou morte de um familiar (Sulkowicz & Stead, 2007), no que toca à realização da primeira competência encontrada. Em contextos que não sejam de crise, a comunicação do apoio social pode ser igualmente importante. Farber (2005) observou que os trabalhadores que possuem empatia e a capacidade de comunicar o respeito pelos problemas dos outros tendem a ter melhor desempenho dentro das organizações, e tendem a ser altamente considerados por clientes e futuros clientes. Além disso, os artigos apontaram a necessidade de construir relações interpessoais com os colegas no teletrabalho e em situações de trabalho virtuais, para evitar o isolamento e a solidão (Penttila, 2006).

A segunda competência encontrada foi a comunicação mediada. Esta competência refere-se à capacidade dos indivíduos para usar tecnologias de comunicação adequadas e eficazes. Exemplos mencionados na amostra incluem a vontade e capacidade de participar no treino *on-line* (Dolezalek, 2006; Gordon, 2006; Jarventaus, 2007), usar a média interativa (por exemplo, podcasts, blogs, vídeo), seguir as regras de etiqueta ao usar a tecnologia (Kooser, 2006b), usar as redes sociais *on-line* de forma adequada para facilitar o trabalho (Fine, 2007; Kooser, 2006a; Prince, 2005; Schramm, 2007a) e equilibrar o stress e a produtividade enquanto se está online (Henricks, 2005a; Tischler, 2005).

Autores do estudo em causa ofereceram conselhos para o uso de tecnologia com frequência no trabalho. A maior parte dos artigos referenciados nesta categoria referiram-se às tecnologias de comunicação como o e-learning interativo, blogs e redes sociais, em contrapartida com tecnologias de comunicação mais tradicionais, como o

email e software de apresentação. Por exemplo, os trabalhadores que utilizam a Internet para partilhar vídeos relevantes contribuem para uma vantagem de marketing nas organizações. O uso das redes sociais pode ser importante para as organizações estabelecerem marcas, especialmente entre os jovens e é por esta mesma razão que as pessoas devem ser hábeis na utilização desses meios de comunicação.

Em contraste com os artigos que enfatizam os benefícios da comunicação mediada estão as preocupações dos autores sobre o impacto do uso da tecnologia nos níveis de stresse dos trabalhadores. Lyons (2005) estudou os impactos causados por mensagens mediadas incompreendidas e *cyber-bullying* em ambientes organizacionais. Outros artigos enfatizaram as armadilhas de excesso de confiança na tecnologia e a importância das competências de gestão de comunicação para evitar o esgotamento, tais como priorizar as tarefas de comunicação mediadas, aprender a desligar do trabalho, desligar os telemóveis durante o horário de trabalho e apenas verificar o e-mail quando necessário.

A terceira competência de comunicação mais citada envolve a capacidade de comunicação intercultural, a eficácia da equipa, competências bilíngues e a sensibilidade para a natureza global da organização. Em geral, o estudo da comunicação entre grupos concentra-se em como a comunicação dentro e entre grupos afeta as relações sociais entre os membros desses grupos.

Alguns artigos que fazem referência à competência de comunicação intergrupar mencionaram a vantagem de ser bilíngue no local de trabalho contemporâneo. Vários salientaram a competência de comunicação intercultural (que abrange mais do que a capacidade de falar outras línguas) como uma condição necessária, por exemplo, para trabalhar e viajar para o exterior. Javidian (2007) forneceu uma nova perspetiva sobre a eficácia da equipa, sugerindo que o grau que um grupo reflete no avanço cultural nas suas interações e comportamentos (por exemplo, adiar uma gratificação, planeamento, investir no futuro da equipa) é importante.

A quarta competência foi a capacidade para comunicar de forma entusiasta, criativa e o espírito empreendedor. Esta competência abrangeu as competências que permitem aos indivíduos comunicar o seu entusiasmo e paixão pelo emprego, empresas e produtos ou ideias. Os exemplos específicos de comportamentos que ilustram ainda mais esta competência incluem envolver os outros para desenvolver e aplicar novas ideias, a capacidade para gerar e articular, oralmente e por escrito, as ideias não-lineares criativas e inovadoras; comunicar ao longo da vida para aprender, crescer e desenvolver

a carreira; demonstrar uma atitude positiva e a vontade de inovar; e a capacidade de motivar os outros.

Numa pesquisa com profissionais de recursos humanos, 73% dos entrevistados classificaram a *paixão* como a qualidade mais importante de um líder e 65% classificaram a capacidade de motivar os outros como a segunda qualidade mais importante (Pomeroy, 2006).

Vários artigos ofereceram estratégias para a comunicação da paixão: contar com espaços criativos, tais como aulas de improvisação de comédia para acrescentar energia a apresentações e reuniões; desenvolver a capacidade de apresentar a informação sob a forma de uma história, com personagens intrigantes, tensão, heróis, drama e humor; que os outros saibam, de forma explícita, que se tem a energia e disposição para assumir trabalho extra; ser confiável e flexível; e participar numa educação contínua.

A quinta competência observada foi a comunicação não-verbal. Relativamente a esta competência pode-se destacar a importância do planeamento de trabalho não tradicional (por exemplo, horário flexível), da comunicação escrita clara e precisa, de alguém se vestir apropriadamente, do planeamento físico do espaço de trabalho e do uso de humor. A gestão do tempo e a pontualidade também foram amplamente referenciadas. Por exemplo, a cultura corporativa é muitas vezes a culpa para o atraso dos colaboradores. A tecnologia permitiu aos indivíduos realizarem multitarefas, tornarem-se menos sensíveis aos projetos e mais propensos a atrasarem os prazos de realização de tarefas.

A sexta competência estudada foi falar e ouvir. A escuta ativa durante a conversação e, em geral, a capacidade para deixar que as preocupações de outras pessoas, ideias, necessidades e sugestões sejam conhecidas ou ouvidas no ambiente de trabalho são muito importantes, como já vimos anteriormente e como é evidenciado no estudo em questão.

Jay (2005) afirmou que os comunicadores mais eficazes sabem quando parar de falar e começar a ouvir.

Isto é especialmente importante quando as emoções são elevadas, em situações de equipa, e quando os empregados partilham ideias. Vários autores ecoaram a importância das capacidades auditivas: Meisinger (2006) relatou os resultados de um estudo que demonstra uma correlação significativa entre as perceções dos empregados e outros na organização, especialmente os gestores. Vários autores sugeriram que é crítico ouvir os outros fora da organização, em particular os clientes.

Smith (2005) advertiu que, como os membros das organizações estão mais informados através das notícias e pesquisas e fazem perguntas desafiando-se mutuamente e assumindo o papel de peritos com mais frequência. Consequentemente, devem ser conscientes dos seus pontos fortes e fracos e devem estar preparados para lidar com os desafios e divergências, dispostos a integrar diversos pontos de vista numa conversa de negócios formal.

Embora alguns artigos relembrem a importância da capacidade básica para falar em público, tal como escolher vocabulário forte e eliminar difluências da fala, outros sugerem que as qualidades de uma grande apresentação estão a mudar. Os hábitos de processamento de informação podem estar a mudar e os autores salientam a importância do uso de imagens visuais e sensoriais (áudio, vídeo e até mesmo simulações) em vez do tradicional PowerPoint com texto pesado. O público dos negócios contemporâneos pode ter pouca tolerância para palestras por isso deve-se envolver os membros da audiência com os meios adequados, com uma história coesa e relevante, com estudos de caso do mundo real, exemplos e entusiasmo.

Em geral, qualquer pessoa que apresenta informações num ambiente empresarial e profissional tem de pensar em si mesmo menos como um megafone e mais como um professor, que prepara e executa as suas apresentações com maior compreensão. Incorporar interações, simulações, dramatizações e o diálogo numa apresentação tradicional pode ser crítico para o sucesso de uma apresentação contemporânea.

Concluindo, as seis competências representam uma mistura das capacidades tradicionais e contemporâneas, mas em todas o conteúdo revela novas aplicações para as competências tradicionais.

Uma mensagem clara do estudo de Waldeck, Durante, Helmuth e Marcia (2012) é que, se os professores de administração e comunicação e os estudiosos estão a preparar adequadamente os estudantes para o ambiente empresarial moderno, devem ter cuidado para não contar apenas com teorias e resultados de investigação das suas próprias áreas de disciplina. Os especialistas em comunicação também devem trabalhar para construir pontes entre as subáreas do campo (por exemplo, a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional) para melhorar a compreensão do papel da comunicação na experiência humana.

Além disso, como a sociedade se tornou mais imersa em tudo o que a tecnologia tem a oferecer, o público mudou. As pessoas gastam muito do seu tempo numa experiência em conteúdo dinâmico, atraente e viciante. As pessoas já não têm tolerância

para uma apresentação chata de slides do *PowerPoint*. Exigem antes uma apresentação que seja fácil de entender, muito relevante, interativa e rica em mídia. Isto envolve repensar o processo de falar em público baseado em como a exposição na mídia influenciou a maneira como o público ouve, pensa, e se relaciona com a informação.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1 Questionário e amostra

Neste estudo foram utilizados dois métodos: método qualitativo e método quantitativo. O primeiro está relacionado com a pesquisa e recolha documental (livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações de mestrado) onde foi abordado de uma forma teórica o tema da comunicação verbal com o objetivo de se obter uma melhor compreensão dos conceitos utilizados. O segundo diz respeito à pesquisa de campo, na qual foi efetuado um inquérito sob a forma de um questionário, com diversas perguntas e que teve como finalidade perceber de que forma os colaboradores de uma autarquia percebem a comunicação verbal da organização.

Utilizaram-se diferentes estudos para a construção do inquérito. Agregaram-se diferentes perguntas para analisar da melhor forma se a comunicação verbal é ou não importante nas organizações. Foram incorporados os 19 itens do estudo de autorrelato da competência de comunicação de Rubin (1985), as três dimensões da capacidade de comunicação verbal - a capacidade de transmitir informações, a capacidade de persuadir em situações de conversa e a capacidade de ouvir e compreender – Large e Giménez (2006), duas questões do estudo de Boorum, Golsby e Ramsey (1998), uma questão do estudo de Russ, Drury e Grogam (2013), uma questão relativa à percentagem de interação com utentes e, ainda, variáveis de controlo, nomeadamente o género e ano em que começou a trabalhar.

A distribuição e recolha de questionários decorreu ao longo de dois dias consecutivos. Os colaboradores foram notificados por e-mail sobre a realização dos mesmos o que tornou o processo mais rápido. Os colaboradores mostraram-se recetivos e dispostos a colaborar com o estudo. O questionário foi realizado na Câmara Municipal de uma autarquia com cerca de 220 colaboradores. Foram entregues 150 inquéritos (população alvo), 97 dos quais foram respondidos (amostra) e 53 foram entregues em branco. Obteve-se, portanto, uma taxa de 65% de respostas.

Dos 97 questionários respondidos verificou-se que 48% daqueles foram respondidos por pessoas do sexo feminino e 50% por pessoas do sexo masculino (Tabela 1). Os restantes 2% representam as pessoas que não responderam à pergunta relativa ao género. Para se analisar os anos de trabalho dos colaboradores foram criados

cinco grupos: dos 0 aos 10 anos (grupo 1), dos 10 aos 20 anos (grupo 2), dos 20 aos 30 anos (grupo 3), dos 30 aos 40 anos (grupo 4) e dos 40 aos 50 anos de trabalho (grupo 5). Pela Tabela 1 podemos verificar que a grande parte dos colaboradores da Câmara tem entre 10 e 30 anos de trabalho, ou seja, está dentro dos grupos 2 e 3. Relativamente aos colaboradores que costumam estar em contacto com utentes da Câmara verificou-se que estes podiam ser divididos em três grupos: dos 0% aos 30% (grupo 1), dos 30% aos 70% (grupo 2) e dos 70% aos 100% (grupo 3). Esta divisão teve como base aqueles que praticamente não estão em interação e os que estão quase sempre em interação com utentes, correspondendo ao grupo 1 e 3, respetivamente. Estão representados os colaboradores por grupo a que pertencem, sendo que 13% não responderam à questão, no grupo 1 enquadram-se 33% dos colaboradores, no grupo 2 enquadram-se 27% dos colaboradores e no grupo 3 enquadram-se 27% dos colaboradores. Para concluir podemos verificar que a maioria dos colaboradores utiliza meios eletrónicos para a realização das suas tarefas. Entre 80 colaboradores que responderam a esta questão, 53 disseram que utilizam dispositivos eletrónicos entre 4 a 8 horas por dia.

Tabela 1 – Amostra

	N	%
Amostra	97	100
Género	95	97,94%
Feminino	47	48,45%
Masculino	48	49,48%
Não responderam	2	2,06%
Anos de Trabalho	93	95,88%
0-10	11	11,34%
10-20	38	39,18%
20-30	21	21,65%
30-40	17	17,53%
40-50	6	6,19%
Não responderam	4	4,12%
% de interação com os utentes da Câmara	84	86,6%
0-30%	32	32,99%
30-70%	26	26,80%
70-100%	26	26,80%
Não responderam	13	13,4%
Dispositivos eletrónicos (média de horas)	80	82,47%
até 2 horas	7	7,22%
de 2 a 4 horas	9	9,28%
de 4 a 6 horas	20	20,62%
de 6 a 8 horas	33	34,02%
mais de 8 horas	11	11,34%
Não responderam	17	17,53%

Os colaboradores responderam com base numa escala de Likert de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “acontece sempre”, 2 a “acontece muitas vezes”, 3 a “acontece algumas vezes”, 4 a “acontece poucas vezes” e 5 a “nunca acontece”. Apenas não responderam com base na escala anterior nas perguntas correspondentes à percentagem de interação com utentes, ao género e ano em que começou a trabalhar.

2.2 Modelos e variáveis da análise

Para que fosse possível proceder com a análise estatística foi necessário realizar algumas alterações fundamentais. Estas alterações prendem-se com o facto da escala de algumas perguntas ter de ser invertida, tal como se pode verificar nos artigos de Rudolf O. Large (2009), de Boorum, M.L., Goolsby, J.R. e Ramsey (1998) e de Russ e Drury-Grogan (2013). Foi também utilizado um código para as perguntas relacionadas com o *Género*, sendo que 1 corresponde a feminino e 2 a masculino, e com a *Língua estrangeira*, correspondendo 1 a inglês e 2 a francês. Relativamente ao *Ano em que começou a trabalhar* foi contabilizado o número de anos de trabalho até 2016.

Após estas alterações procedeu-se aos cálculos das médias associadas às variáveis criadas: *Passar_Informação*, *Persuadir* e *Ouvir_Perceber*. Estas variáveis correspondem às três dimensões de comunicação oral referidas no artigo de Rudolf O. Large (2009). Numa primeira fase foi feito o cálculo das médias das três variáveis de forma individualizada (de cada pessoa) e, posteriormente, foi feito o cálculo da média geral de cada uma das variáveis: 3,72 (*Passar_Informação*); 3,23 (*Persuadir*) e 3,93 (*Ouvir_Perceber*). Estes cálculos permitiram enquadrar cada uma das pessoas num dos perfis de comunicação identificados por Rudolf O. Large (2009) – excelentes comunicadores, ouvintes empáticos, comunicadores não persuasivos, comunicadores unidirecionais, comunicadores médios e comunicadores pobres. Estes perfis foram enumerados de 1 a 6, respetivamente. Foi ainda acrescentado um perfil de comunicadores não definidos, para as pessoas que não se enquadrassem em nenhum dos perfis anteriores. Os critérios de enquadramento em cada um dos perfis apresentados na Figura 1, sendo que “+” representa a diferença positiva entre médias e “-” a diferença negativa. Os resultados desta identificação são apresentados na Figura 2.

Figura 1 – Perfis de comunicação

		Passar Informação	Persuadir	Ouvir e compreender
1	Excelentes comunicadores	+	+	+
2	Comunicadores não persuasivos	+	-	+
3	Ouvintes empáticos	-	+	+
4	Comunicadores unidirecionais	+	+	-
5	Comunicadores médios	+	+	pequeno +/-
6	Comunicadores pobres	-	-	-
7	Indefinidos			

Figura 2 – Tipos de comunicadores (identificação na Autarquia)

		N	%
1	Excelentes comunicadores	34	35.05%
2	Comunicadores não persuasivos	9	9.28%
3	Ouvintes empáticos	4	4.12%
4	Comunicadores unidirecionais	2	2.06%
5	Comunicadores médios	4	4.12%
6	Comunicadores pobres	12	12.37%
7	Indefinidos	32	32.99%
		97	100%

Para analisar os dados recolhidos através do questionário foram utilizadas a análise de variância (ANOVA) e a Correlação Linear de Pearson.

A análise de variância ou ANOVA é um instrumento estatístico que analisa o efeito de um fator (variável exógena ou independente de natureza qualitativa) na variável endógena, testando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são ou não iguais entre si. (Pestana & Gageiro, 2008)

Esta análise permite perceber se existem diferenças significativas nas respostas às questões relacionadas com as capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber face aos perfis de comunicação.

A Correlação Linear de Pearson consiste num método estatístico que avalia a existência de uma relação linear entre variáveis, ou seja, como é que estas variam conjuntamente.

Para verificar se os resultados tinham ou não impacto neste estudo foram colocadas as seguintes questões:

Q1 – Existem diferenças das capacidades de comunicação identificadas entre os membros de diferentes perfis de comunicação?

Q2 – Existem diferenças das características de comunicação entre os membros de diferentes perfis de comunicação?

Q3 – Existem diferenças das capacidades de comunicação identificadas entre grupos de inquiridos com diferentes graus de interação com utentes?

Q4 – Existe correlação entre a capacidade de transmitir informação e o nível de conhecimento de língua estrangeira

Q5 – Existe correlação entre a capacidade de persuadir e o nível de conhecimento de língua estrangeira

Q6 – Existe correlação entre a capacidade de ouvir e perceber e o nível de conhecimento de língua estrangeira?

Q7 – Existem diferenças das capacidades de comunicação identificadas entre inquiridos de género feminino e género masculino?

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Para responder à primeira questão, isto é, existem diferenças das capacidades de comunicação identificadas entre os membros de diferentes perfis de comunicação, a Tabela 2 indica que o valor de α é inferior a 0,01. O que significa que se rejeita a hipótese de igualdade de médias para qualquer nível de significância. A ANOVA permite assim concluir que para o nível de significância abaixo de 0,01 as médias não são todas iguais, ou seja, existem diferenças significativas nas capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber face aos perfis de comunicação.

Tabela 2 – ANOVA Capacidades e Perfis de comunicação

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Passar_Informação	Entre Grupos	17,229	6	2,871	14,200	0,000
	Nos grupos	18,200	90	0,202		
	Total	35,428	96			
Persuadir	Entre Grupos	33,113	6	5,519	12,617	0,000
	Nos grupos	39,368	90	0,437		
	Total	72,481	96			
Ouvir_Perceber	Entre Grupos	46,798	6	7,800	18,140	0,000
	Nos grupos	38,697	90	0,430		
	Total	85,495	96			

Assim sendo, passamos à análise de cada grupo, para verificar se também existem diferenças dentro de cada um deles. Para esta análise foi utilizado o Teste de Duncan.

Na Tabela 3 existem dois subconjuntos para os perfis de comunicação em que há mais passagem de informação. As pessoas pertencentes aos grupos 3, 6 e 7 podem ser agrupadas no subconjunto 1 e as pessoas pertencentes aos grupos 1, 2, 4 e 5 podem ser agrupadas no subconjunto 2. Ao analisarmos as médias de cada verificamos que as pessoas do subconjunto 2 têm mais capacidade para passar informação que as do subconjunto 1.

Tabela 3 – Teste de Duncan - *Passar_Informação*Duncan^{a,b}

Perfis_Comunicação	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
6	12	3,1250	
3	4	3,1875	
7	32	3,3776	
5	4		4,0625
1	34		4,0956
2	9		4,2222
4	2		4,2500
Sig.		0,382	0,533

Na Tabela 4 vemos que existem dois subconjuntos para os perfis de comunicação onde as pessoas têm maior capacidade de persuasão. As pessoas pertencentes aos grupos 2 e 6 podem ser agrupadas no subconjunto 1 e as pessoas pertencentes aos grupos 1 e 5 podem ser agrupadas no subconjunto 3. As pessoas dos grupos 3, 4 e 7 não pertencem a nenhum subconjunto em específico, sendo que as do grupo 3 podem pertencer aos subconjuntos 2 e 3, as do grupo 7 podem pertencer aos subconjuntos 1 e 2 e as do grupo 4 podem pertencer aos três subconjuntos. Ao analisarmos as médias de cada subconjunto verificamos que as pessoas do subconjunto 3 são as mais persuasivas.

Tabela 4 – Teste de Duncan - *Persuadir*Duncan^{a,b}

Perfis_Comunicação	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
2	9	2,5185		
6	12	2,5833		
7	32	2,8229	2,8229	
4	2	3,3333	3,3333	3,3333
3	4		3,5833	3,5833
5	4			3,8333
1	34			3,9216
Sig.		0,062	0,072	0,181

Na Tabela 5 vemos que existem três subconjuntos para os perfis de comunicação onde as pessoas têm maior capacidade para ouvir e perceber. As pessoas pertencentes ao grupo 4 podem ser agrupadas no subconjunto 1, as pessoas pertencentes aos grupos 5, 6 e 7 podem ser agrupadas no subconjunto 2 e as pessoas pertencentes aos grupos 1, 2 e 3 podem ser agrupadas no subconjunto 3. Ao analisarmos as médias de cada verificamos que as pessoas do subconjunto 3 são as que têm maior capacidade para ouvir e perceber, seguidas das do subconjunto 2 e 1, respetivamente.

Tabela 5 – Teste de Duncan - *Ouvir_Perceber*

Duncan^{a,b}

Perfis_Comunicação	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
4	2	1,7500		
6	12		2,9167	
5	4		3,5000	
7	32		3,5469	
2	9			4,5556
1	34			4,5735
3	4			4,6250
Sig.		1,000	0,133	0,869

Para responder à segunda questão de instrução (Q2), foi efetuada uma análise da ANOVA das perguntas que não estão complementadas nas capacidades descritas anteriormente face aos perfis de comunicação.

Pela análise da Tabela 6 verificamos que existem diferenças significativas nas perguntas relativas a descrever diferenças de opiniões, obter informação, pronunciar palavras corretamente, ser credível/ expressões faciais, apresentar-se, apresentar ideias claras, explicar de forma organizada, precisão, atenção e entrega de mensagens.

Tabela 6 – ANOVA Competências e Perfis de comunicação

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Expressar sentimentos	Entre Grupos	3,631	6	0,605	0,718	0,636
	Nos grupos	74,200	88	0,843		
	Total	77,832	94			
Compreender designações	Entre Grupos	14,017	6	2,336	1,785	0,111
	Nos grupos	117,818	90	1,309		
	Total	131,835	96			
Descrever diferenças de opiniões	Entre Grupos	13,926	6	2,321	3,608	0,003
	Nos grupos	57,889	90	0,643		
	Total	71,814	96			
Obter informação	Entre Grupos	9,965	6	1,661	2,259	0,045
	Nos grupos	65,441	89	0,735		
	Total	75,406	95			
Pronunciar palavras corretamente	Entre Grupos	14,233	6	2,372	3,402	0,005
	Nos grupos	62,757	90	0,697		
	Total	76,990	96			
Ser credível/ expressões faciais	Entre Grupos	24,901	6	4,150	4,609	0,000
	Nos grupos	79,246	88	0,901		
	Total	104,147	94			
Apresentar-se	Entre Grupos	23,917	6	3,986	4,141	0,001
	Nos grupos	86,640	90	0,963		
	Total	110,557	96			
Apresentar ideias claras	Entre Grupos	39,021	6	6,503	8,828	0,000
	Nos grupos	66,299	90	0,737		
	Total	105,320	96			
Explicar de forma organizada	Entre Grupos	11,915	6	1,986	2,635	0,021
	Nos grupos	67,075	89	0,754		
	Total	78,990	95			
Precisão	Entre Grupos	17,556	6	2,926	2,622	0,022
	Nos grupos	100,423	90	1,116		
	Total	117,979	96			
Atenção	Entre Grupos	18,880	6	3,147	2,387	0,035
	Nos grupos	116,025	88	1,318		
	Total	134,905	94			

Tabela 6 – Continuação ANOVA Competências e Perfis de comunicação

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Capacidade de resposta	Entre Grupos	5,104	6	0,851	0,660	0,682
	Nos grupos	115,907	90	1,288		
	Total	121,010	96			
Entrega de mensagens	Entre Grupos	15,948	6	2,658	2,276	0,043
	Nos grupos	105,083	90	1,168		
	Total	121,031	96			

Para se perceber o impacto da análise anterior foi criada uma tabela que engloba as médias das capacidades para transmitir informação, persuadir e ouvir e perceber, face aos grupos de perfis de comunicação criados, conforme foi referido na metodologia. Foi ainda criada uma tabela com as perguntas que não estão complementadas nas capacidades descritas anteriormente face aos perfis de comunicação.

Tabela 7 – Perfis de Comunicação Verbal

	EXC - excelentes comunicadores	CNP - comunicadores não persuasivos	OE - ouvintes empáticos	CU - comunicadores unidirecionais	CM - comunicadores médios	CP - comunicadores pobres	CND - Comunicadores não definidos	F
Percentagem de casos na amostra	35.42%	9.38%	4.17%	2.08%	4.17%	12.50%	33.33%	
CPI - Capacidade de Passar Informação	4.10 (+)	4.22 (+)	3.19 (-)	4.25 (+)	4.06 (+)	3.13 (-)	3.38 (-)	14.20
CP - Capacidade de Persuadir	3.92 (+)	2.52 (-)	3.58 (+)	3.33 (+)	3.83 (+)	2.58 (-)	2.82 (-)	12.62
COP - Capacidade de Ouvir e Perceber	4.57 (+)	4.56 (+)	4.63 (+)	1.75 (-)	3.50 (-)	2.92 (-)	3.55 (-)	18.14

Nota: (-) - média mais baixa do que a média das médias

(+) - média mais alta do que a média das médias

Tabela 8 – Diferenças significativas de competências de comunicação verbal entre grupos

	EXC - excelentes comunicadores	CNP - comunicadores não persuasivos	OE - ouvintes empáticos	CU - comunicadores unidirecionais	CM - comunicadores médios	CP - comunicadores pobres	CND - Comunicadores não definidos
Expressar sentimentos	3.41	3.00	3.75	4.00	3.00	3.17	3.42
Compreender designações	4.47	3.78	4.50	4.50	3.25	3.67	3.81
Descrever diferenças de opiniões	4.00	3.11	3.75	4.00	3.75	3.00	3.38
Obter informação	3.50	3.78	2.75	4.00	3.75	3.08	2.97
Pronunciar palavras corretamente	4.24	4.44	4.00	4.00	5.00	3.58	3.63
Ser credível/ expressões faciais	4.50	4.44	4.75	5.00	4.75	3.25	3.68
Apresentar-se	3.85	2.67	3.50	3.50	3.00	2.50	3.06
Apresentar ideias claras	4.32	3.89	3.75	3.00	3.25	2.50	3.22
Explicar de forma organizada	4.38	3.67	4.50	3.50	4.50	3.64	3.75
Precisão	4.26	4.22	4.5	4.00	3.50	3.25	3.50
Atenção	1.64	1.44	1.00	1.50	2.50	2.67	2.25
Capacidade de resposta	2.56	2.89	3.00	3.50	2.50	3.17	2.78
Entrega de mensagens	1.79	2.22	2.50	2.00	2.50	3.00	2.47

Tendo como base os resultados anteriores podemos caracterizar os seguintes perfis de comunicação.

Excelentes comunicadores

Este tipo de comunicador verbal tem grande facilidade de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber. Pela análise realizada verificamos que, apesar de dominar estas três capacidades, este tipo de comunicador verbal apresenta falta de atenção, de capacidade de resposta e de entrega de mensagens. Estas três competências apresentam uma média bastante baixa face às restantes. Denota-se ainda alguma dificuldade para expressar sentimentos, obter informação e para se apresentar.

Comunicadores não persuasivos

Este tipo de comunicador verbal tem grande facilidade de transmitir informação e de ouvir e perceber, mas apresenta dificuldade para persuadir. A análise anterior mostra-nos que, além da dificuldade para persuadir, este tipo de comunicador apresenta ainda falta de atenção, de capacidade de resposta e de entrega de mensagens, dificuldade para se apresentar, para expressar sentimentos e para descrever diferenças de opiniões.

Ouvintes empáticos

Este tipo de comunicador verbal tem grande facilidade de ouvir e perceber e de persuadir, mas apresenta dificuldade para transmitir informação. A Tabela 8 mostra que este tipo de comunicador tem ainda problemas no que toca à obtenção de informação, à atenção e à entrega de mensagens.

Comunicadores unidirecionais

Este tipo de comunicador verbal tem grande facilidade de transmitir informação e de persuadir, mas apresenta dificuldade para ouvir e perceber. Denotam-se ainda outras dificuldades como falta de atenção e dificuldade na entrega de mensagens.

Comunicadores médios

Este tipo de comunicador verbal tem grande facilidade de transmitir informação e de persuadir, mas pode apresentar alguma dificuldade para ouvir e perceber. Pode também ter dificuldade para expressar sentimentos, compreender designações, para se apresentar, de atenção, na capacidade de resposta e na entrega de mensagens.

Comunicadores pobres

Este tipo de comunicador verbal apresenta bastantes dificuldades. Tem dificuldades para transmitir informação, persuadir, ouvir e perceber, descrever diferenças de opiniões, obter informação, ser credível, apresentar-se, apresentar ideias claras, tem dificuldades de precisão, de atenção, de capacidade de resposta e de entrega de mensagens.

Para responder à questão número três (Q3) foi efetuada a anova cujos resultados se apresenta na tabela 9.

Como foi dito anteriormente, foram divididos três grupos: dos 0% aos 30% (grupo 1), dos 30% aos 70% (grupo 2) e dos 70% aos 100% (grupo 3). Estes grupos foram analisados através da ANOVA com as capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber.

A Tabela 9 mostra que o valor de α é superior a 0,05. Isto significa que se aceita a hipótese de igualdade de médias para qualquer nível de significância. A ANOVA permite assim concluir que para o nível de significância acima de 0,05 as médias são todas iguais, ou seja, não existem diferenças significativas nas capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber face aos grupos respeitantes à percentagem de interação com utentes.

Tabela 9 – ANOVA Percentagem de interação com utentes e Capacidades de transmitir informação, persuadir, ouvir e perceber

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Passar_ Informação	Entre Grupos	0,202	2	0,101	0,251	0,778
	Nos grupos	32,496	81	0,401		
	Total	32,697	83			
Persuadir	Entre Grupos	,675	2	0,337	0,421	0,658
	Nos grupos	64,990	81	0,802		
	Total	65,665	83			
Ouvir_Perceber	Entre Grupos	1,472	2	0,736	0,897	0,412
	Nos grupos	66,481	81	0,821		
	Total	67,952	83			

Para responder à questão número quatro (Q4) foi efetuada uma análise baseada na Correlação de Pearson para verificar se o conhecimento de uma língua estrangeira influencia ou não as capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber.

A Tabela 10 mostra-nos que a correlação entre estas variáveis não é significativa ($\alpha > 0,05$), o que significa que a correlação entre o conhecimento de uma língua estrangeira e a capacidade de transmitir informação é negligenciável.

Tabela 10 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de transmitir informação

		Língua estrangeira	Passar_ Informação
Língua estrangeira	Correlação de Pearson	1	0,174
	Sig. (2 extremidades)		0,212
	N	53	53
Passar_ Informação	Correlação de Pearson	0,174	1
	Sig. (2 extremidades)	0,212	
	N	53	97

A Tabela 11 mostra-nos que a correlação entre as variáveis não é significativa ($\alpha > 0,05$), o que significa que a correlação entre o conhecimento de uma língua estrangeira e a capacidade de persuadir é negligenciável.

Tabela 11 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de persuadir

		Língua estrangeira	Persuadir
Língua estrangeira	Correlação de Pearson	1	0,072
	Sig. (2 extremidades)		0,611
	N	53	53
Persuadir	Correlação de Pearson	0,072	1
	Sig. (2 extremidades)	0,611	
	N	53	97

Tal como nas tabelas anteriores a correlação entre o conhecimento de uma língua estrangeira e a capacidade de ouvir e perceber não é significativa ($\alpha > 0,05$).

Tabela 12 – Correlação entre língua estrangeira e a capacidade de ouvir e perceber

		Língua estrangeira	Ouvir Perceber
Língua estrangeira	Correlação de Pearson	1	-0,167
	Sig. (2 extremidades)		0,232
	N	53	53
Ouvir_Perceber	Correlação de Pearson	-0,167	1
	Sig. (2 extremidades)	0,232	
	N	53	97

Para responder à questão número sete (Q7) foi efetuada a análise da ANOVA, para perceber se existem diferenças significativas entre o género e as capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir.

Se olharmos para os resultados da Tabela 13, verificamos que o valor de α é superior a 0,05. Isto significa que se aceita a hipótese de igualdade de médias para qualquer nível de significância. A ANOVA permite assim concluir que para o nível de significância acima de 0,05 as médias são todas iguais, ou seja, não existem diferenças

significativas entre o gênero e as capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir.

Tabela 13 – ANOVA Gênero e capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Passar_ Informação	Entre Grupos	0,500	1	0,500	1,353	0,248
	Nos grupos	34,362	93	0,369		
	Total	34,862	94			
Persuadir	Entre Grupos	1,996	1	1,996	2,642	0,107
	Nos grupos	70,243	93	0,755		
	Total	72,239	94			
Ouvir_Perceber	Entre Grupos	1,497	1	1,497	1,699	0,196
	Nos grupos	81,987	93	0,882		
	Total	83,484	94			

Para terminar este estudo estatístico foi efetuada a comparação entre as médias das capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber que resultaram das perguntas 2, 3, 10, 13, 6, 7, 9, 16 e 17 do inquérito, e as médias resultantes da autoavaliação dos colaboradores feita na pergunta *Como avalia as suas principais competências de comunicação em português*.

A Tabela 15 mostra-nos que as médias são idênticas, o que significa que os colaboradores têm noção das suas capacidades verbais dentro da organização em que desempenham funções.

Tabela 15 – Autoavaliação dos colaboradores

	Médias	Auto-Avaliação
CPI - Capacidade de Passar Informação	3.72	3.75
CP - Capacidade de Persuadir	3.23	3.50
COP - Capacidade de Ouvir e Perceber	3.93	3.98

Efetou-se, ainda, uma correlação entre os anos de trabalho e a média de horas que os colaboradores da autarquia usam a escrever em dispositivos eletrônicos, não tendo sido obtido um nível de significância que permita afirmar que existe correlação entre aqueles dois fatores.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Uma vez analisados os dados resultantes do inquérito efetuado junto dos colaboradores da Câmara Municipal é fundamental voltar à questão de partida deste estudo, ou seja, a importância da comunicação verbal nas organizações: diagnóstico de competências numa organização pública.

Como se constatou durante este estudo, a comunicação verbal existe desde sempre como um meio de comunicação entre pessoas. Tem surgido não só como um meio mas também como um fator determinante das transformações da sociedade e das organizações. Sem este tipo de comunicação não seria possível manter relações entre colaboradores e entre colaboradores e agentes externos, como clientes e fornecedores. Este tipo de comunicação gera envolvimento, compromisso, confiança e produz influência nos outros.

Um dos grandes desafios ao nível da gestão empresarial nos dias de hoje prende-se com a gestão de pessoas. Para ser eficaz esta gestão deve ter sempre como principal meio de comunicação a comunicação verbal. Bons comunicadores chegam mais facilmente aos outros e passam as mensagens de forma clara e concisa, gerando empatia, segurança, confiança e sentimentos positivos.

Rubin (1985) realizou um estudo com 19 itens para avaliar a comunicação. A análise realizada no capítulo anterior focou-se nesse mesmo estudo para perceber a influência das capacidades de transmitir informações, de persuadir e de ouvir e perceber face aos restantes fatores que se consideraram pertinentes.

Assim, foi feita uma primeira análise com base na ANOVA, para perceber se existiam diferenças significativas nas capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber face aos perfis de comunicação verbal. De facto existiram diferenças significativas, permitindo perceber que existem subconjuntos dentro de cada grupo associado às capacidades anteriores. Isto permite-nos concluir que os grupos não são totalmente homogéneos e que variam dentro de si. No entanto, houve necessidade de perceber a influência das competências que não estavam englobadas nas três capacidades anteriores face aos perfis de comunicação. Também nesta análise se verificaram diferenças significativas, demonstrando que apesar de podermos agrupar as pessoas em diferentes níveis de comunicação verbal, existem sempre aspetos nas quais umas se especializam mais do que outras. Ao olharmos para a análise dos perfis de

comunicação, verificamos que existem sempre dificuldades com as quais a maioria das pessoas se pode deparar.

Os excelentes comunicadores apresentam alguma dificuldade em prestar atenção, na capacidade de resposta e na entrega de mensagens. Isto pode acontecer por excesso de confiança, ou seja, o comunicador como sabe que é fácil manter um discurso coerente, convencer o outro e passar a sua mensagem, não se esforça nem tenta evitar erros que possa cometer. Outra justificação pode ser a formação que o indivíduo tem ou não face às tarefas que deve desempenhar. Se assim for, pode haver, por exemplo, uma falta de vocabulário técnico essencial para que a mensagem seja entregue de forma clara e para que o indivíduo consiga ter uma capacidade de resposta rápida e seja capaz de se exprimir.

Os comunicadores persuasivos apresentaram competências em falta que coincidem com a falta de capacidade de persuadir. Se o indivíduo não se consegue exprimir seja porque tem dificuldade na fala, seja porque não domina determinado vocabulário, obviamente não irá conseguir persuadir a outra pessoa. Uma vez mais, pode haver falta de formação adequada ou pode haver falta de comunicação verbal com os utentes da Câmara Municipal.

Os ouvintes empáticos apresentaram grande facilidade de ouvir e perceber e de persuadir. As dificuldades que este tipo de comunicador pode encontrar pode ser explicada pela falta de prática em conversações. Se o indivíduo estiver mais disponível para ouvir conseguirá perceber mais facilmente que tem problemas para manter uma conversação fluida.

O comunicador unidirecional tem dificuldades que podem ser explicadas pela falta de empenho na comunicação. O que lhe interessa é que a mensagem seja entregue. Não aposta tanto na atenção que dá ao outro e isso tem consequências. O facto de ter dificuldade na entrega de mensagens explica-se por exemplo pela falta de formação técnica específica.

Os comunicadores médios já apresentam um conjunto considerável de dificuldades. Algumas podem ser explicadas apenas pela personalidade de cada pessoa. Outras, uma vez mais, são explicadas pela falta de formação técnica adequada e pela falta de conversação com utentes, uma vez que muitos colaboradores não interagem com utentes.

Os comunicadores pobres normalmente têm perceção de que o são e apresentam imensas dificuldades para ultrapassar as dificuldades com que se deparam. Muitas vezes

nem se esforçam para as ultrapassar. É necessário, neste caso, uma atenção reforçada da organização em relação a este tipo de pessoas e um acompanhamento mais cuidado e atento.

Outro aspeto fundamental para perceber a importância da comunicação verbal nas organizações prende-se com a quantidade de interação dos colaboradores com agentes externos. Nesse sentido analisou-se a percentagem de interação dos colaboradores da Câmara Municipal com os utentes.

A análise revelou que não existe influência entre a percentagem de interação com utentes e a capacidade de comunicação dos colaboradores. Se os colaboradores não gostarem do que fazem, se não tiverem a formação adequada, se tiverem maus hábitos de trabalho ao longo de vários anos, não irão ter reflexos positivos na comunicação através da interação com utentes. Infelizmente, os serviços públicos continuam a ter carência de colaboradores sensibilizados e formados para a importância na interação com os utentes. Sentem que têm de fazer apenas o trabalho que lhes é imposto, dentro do seu horário de trabalho. A comunicação verbal é desvalorizada por estes e pelos seus superiores, agravando as dificuldades discutidas na análise dos perfis de comunicação.

O conhecimento de uma língua estrangeira facilita, geralmente, a comunicação verbal de um colaborador que presta serviços públicos. Neste caso verificou-se que não existia relação entre o conhecimento de uma língua estrangeira e a capacidade para comunicar verbalmente. Isto pode ser facilmente explicado pelo facto dos utentes serem, na sua grande maioria, habitantes locais e falarem português. A necessidade de aprendizagem de uma língua estrangeira torna-se num complemento de formação e não numa obrigatoriedade.

Igualmente, o género também não tem influência na comunicação verbal, isto é, os homens não comunicam mais ou melhor que as mulheres e vice-versa.

Finalmente, o estudo permitiu ainda perceber se os colaboradores tinham ou não perceção da sua capacidade para comunicar. Os resultados obtidos mostraram que sim. As médias nas capacidades de transmitir informação, de persuadir e de ouvir e perceber foram muito aproximadas das do estudo realizado. Este facto tem tanto de positivo como de negativo. Se por um lado demonstram que têm perceção do que fazem, por outro mostram que deviam estar dispostos a melhorias contínuas na sua comunicação verbal.

BIBLIOGRAFIA

Adler, S. (2000) Conversation, communication and the lost art of listening. Twice: *This Week in Consumer Electronics*, 15.2, 16-16.

Alves, C. R. S. T.; Souza, A.E. (2014) Direito & Linguagem: Duas faces de uma moeda. In: *Fundamentos de uma ética para o século XXI*. Curitiba: CRV, 197-206.

Aly, I., & Islam, M. (2005). Factors affecting oral communication apprehension among business students: An empirical study. *The Journal of American Academy of Business*, 2, 98-103.

Angell, P., & Rizkallah, T. (2004). Business communication design: Creativity, strategies, and solutions. *McGraw-Hill*.

Argenti, P. A. (2009). Strategic corporate communication: a global approach for doing business in the new India. *McGraw-Hill*.

Barna, L. M. (1994). Stumbling blocks in intercultural communication. *Intercultural communication: A reader*, 6, 345-353.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bentley, S. C. (2000). Listening in the 21st Century. *International Journal of Listening*, 14(1), 129-142.

Bommelje, R., Houston, J. M., & Smither, R. (2003). Personality characteristics of effective listeners: A five factor perspective. *International Journal of Listening*, 17(1), 32-46.

Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.

Brown, A. M., Tower, G., & Taplin, R. (2005). The importance of oral communication in a Pacific Island countries' context. *Journal of American Academy of Business*, 133-140.

Brownell, J. (1996). *Listening: Attitudes, principles, and skills*. Boston, MA: Allyn and Bacon. Capps.

Brunner, B. R. (2008). Listening, communication & trust: Practitioners' perspectives of business/organizational relationships. *The International Journal of Listening*, 22(1), 73-82.

Carr, A. S., & Kaynak, H. (2007). Communication methods, information sharing, supplier development and performance: an empirical study of their relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(4), 346-370.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2010). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*.

Conrad, D., & Newberry, R. (2012). Identification and instruction of important business communication skills for graduate business education. *Journal of Education for Business*, 87(2), 112-120.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Du-Babcock, B. (2006). Teaching Business Communication Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 43(3), 253-264.

Elman, C. B. (2001). Sometimes it's all in what you're listening for. *Women in Business*, 53(5).

Farber, Barry. (2005). Right on target: Hit the mark with prospective customers by learning how to find their hot buttons. *Entrepreneur Magazine*.

Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, 5-13.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. *FT Press*.

Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., Bamber, P., Psilos, P., & DeStefano, J. (2011). Meeting the upgrading challenge: Dynamic workforces for diversified economies. *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Durham, NC: Duke CGGC and RTI.

Goodman, M. B., & Hirsch, P. B. (2010). Corporate communication: Strategic adaptation for global practice. *Peter Lang*.

Gray, R., & Robertson, L. (2005). Effective internal communication starts at the top Help executives understand the need for clear, concise communication. *Communication World-San Francisco*, 22(4), 26.

Guedes, É. N. (2007). Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. *Doctoral dissertation*.

Hall, Edward T. (1998) The power of hidden differences. *Basic concepts of intercultural communication*. 53-67.

Hanna, M. S., & Wilson, G. L. (1998). Communicating in business and professional settings. *McGraw-Hill Humanities Social*.

- Harris, T. W. (1989). Listen carefully. *Nations Business*, 77(June), 78.
- Hughes, L. (2002). How to be a good listener. *Women in Business*, 54(5), 17.
- Hynes, G. E. (2015). Managerial communication: Strategies and applications. *SAGE Publications*.
- Imhof, M. (1998). What makes a good listener? Listening behavior in instructional settings. *International Journal of Listening*, 12(1), 81-105.
- Javidan, M. (2007). Forward-thinking cultures. *Harvard Business Review*, 85(7-8).
- Jay, J. (2005). On communicating well. *HR Magazine*, 50(1), 87-90.
- Johnson, A. M., & Lederer, A. L. (2005). The effect of communication frequency and channel richness on the convergence between chief executive and chief information officers. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 227-252.
- Jusoh, M., Simun, M., & Choy Chong, S. (2011). Expectation gaps, job satisfaction, and organizational commitment of fresh graduates: Roles of graduates, higher learning institutions and employers. *Education+ Training*, 53(6), 515-530.
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T., & Tushman, M. (2008). Communication (and coordination?) in a modern, complex organization. *Boston, MA: Harvard Business School*.
- Large, R. O., & Giménez, C. (2006). Oral communication capabilities of purchasing managers: measurement and typology. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 17-32.
- Large, R. O., Giménez, C., & McCarthy, D. (2009). Oral Communication Capabilities of Governmental Purchasers in the USA. *Journal of Public Procurement*, 9(2), 197.

Leigh, T. W., & Summers, J. O. (2002). An initial evaluation of industrial buyers' impressions of salespersons' nonverbal cues. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 41-53.

Lucia, A. (1997). Leaders know how to listen. *HR Focus*, 74(4), 25.

Lyons, D. (2005). Attack of the blogs. *Forbes*, 176(10), 128.

Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216-230.

McCroskey, J. C. (2007). Raising the question# 8 assessment: Is it just measurement?. *Communication Education*, 56(4), 509-514.

Meisinger, S. (2006). To Keep Employees, Talk-and Listen-to Them!. *HR Magazine*, 51(8), 10.

Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2001). Emergence of communication networks. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 440-502.

Morrow, P. C. (1990). Physical attractiveness and selection decision making. *Journal of Management*, 16(1), 45-60.

Murphy, H., Hildebrandt, H., & Thomas, J. (1997). *Effective business communications*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Nunes, A. R. Á. (2011). Comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores no contexto laboral: estudo de caso realizado durante o estágio no Grupo Mota-Engil. *Doctoral dissertation*.

Ober, S., & Hillson, J. (2001). Contemporary business communication. *Boston, MA: Houghton Mifflin*, 233-242.

- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17(1), 57-76.
- Pereira, C. T. A. B. (2006). Estudo de caso: Guarda Nacional Republicana: marketing interno como instrumento para a melhoria do atendimento na actividade operacional. *Doctoral dissertation*.
- Plati, C. (2005). Listen. *Social Policy*, 35(3), 49-50.
- Pomeroy, A. (2006). Business leaders lack critical skills. *HR Magazine*, 51(1), 14-15.
- Purdy, M., & Borisoff, D. (1997). Listening in everyday life: A personal and professional approach. *University Press of America*.
- Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1999). Metaphors of communication and organization. *Managing organizations: Current issues*, 125-158.
- Rindova, V. P., and C. J. Fombrun. (1996) Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations, New York University, Stern School of Business. *Working Paper*.
- Roebuck, D. B., & McKenney, M. A. (2006). Improving business communication skills.
- Rubin, R. B., & Yoder, J. (1985). Ethical issues in the evaluation of communication behavior. *Communication Education*, 34(1), 13-17.
- Russ, T., & Drury-Grogan, M. L. (2013). Assessing the Impact of a Business Communication Simulation on Students' Self-Perceptions. *Communication Quarterly*, 61(5), 584-595.
- Sanchez, A. R., Pico, A., & Comer, L. B. (2010). Salespeople's Communication Competence: A Study of the Mexican Market. *The Journal of Business and Economic Studies*, 16(1), 1.

Santaella, Lúcia. (2003). Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. *Revista Famecos*. Porto Alegre, 22.

Smith, A. (2005). Maintaining effectiveness. *Training & Coaching Today*, 25.

Sulkowicz, K. (2007). When you're the abusive boss's pet. *Business Week-New York*, 14.

Tavares, M. M. V. (2011). A Gestão de Pessoas. Novos rumos desta função nas organizações. *Lisboa, Universidade Lusíada Editora*.

Timm, S., & Schroeder, B. L. (2000). Listening/nonverbal communication training. *International Journal of Listening*, 14(1), 109-128.

Thøger Christensen, L., Fuat Firat, A., & Cornelissen, J. (2009). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 207-219.

Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, xvii-xxxii.

Tubbs, S. L., & Moss, S. (1974). Human communication: An interpersonal perspective. *Random House*.

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.

Van Riel, C. B. (2005). Defining corporate communication. *Corporate Communication- A strategic Approach to Building Reputation*, Copenhagen: Gyldendahl Akademisk.

Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business*, 87(4), 230-240.

Weick, E.(1979) The social psychology of organizing. *Reading, Addison-Wesley*.

Welch, J., Welch, S. (2007). The Right Way to Say Goodbye. *Business week*, 144.

Weldy, T. G., & Icenogle, M. L. (1997). A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace
Jeanne D. Maes. *Journal of Business Communication*, 34(1), 67-80.

White, J., & Mazur, L. (1995). Strategic communications management: Making public relations work. *Universities Press*.

Wognum, P. M., Fisscher, O. A., & Weenink, S. A. (2002). Balanced relationships: management of client–supplier relationships in product development. *Technovation*, 22(6), 341-351.

Watson Wyatt Worldwide. (2008). Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communications Differentiate Themselves, 2007/2008 Communication ROI Study. *Watson Wyatt Worldwide, Bethesda, MD*.

ANEXO - Questionário