



COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPA

Diana Marvão Ferreira
24 de abril de 2025



O que significa Comunicar?

- Transmitir informações e ideias
- Expressar sentimentos
- Ensinar / Aprender
- Inspirar / Motivar
- Trocar ideias e opiniões
- Conviver / Animar



Imagem: Freepik



Tipos de Comunicação

- 1. Assertiva:** envolve a expressão clara e direta de pensamentos, sentimentos e necessidades, respeitando os outros
- 2. Persuasiva:** tem como objetivo convencer ou influenciar a audiência a adotar um ponto de vista, tomar uma ação ou mudar uma crença
- 3. Intrapessoal:** é o processo de comunicação dentro de si mesmo; reflexão interna, do pensamento, da análise de sentimentos e da tomada de decisões



Tipos de Comunicação

- 4. Interpessoal:** acontece diretamente entre duas ou mais pessoas e envolve a troca de mensagens de maneira íntima e pessoal. Pode ser verbal ou não-verbal e é fundamental para a construção de relacionamentos
- 5. Informal:** é mais descontraída e acontece fora dos contextos formais, como em conversas casuais entre colegas de trabalho, amigos ou familiares
- 6. Formal:** segue regras e normas estabelecidas pela organização ou pelo contexto social; é utilizada em ambientes profissionais e inclui situações em que a linguagem e os comportamentos são mais estruturados e respeitosos

Formas de Comunicação

1. **Verbal:** baseia-se no uso de palavras, faladas ou escritas, para transmitir uma mensagem
(exemplo: uma conversa, uma palestra ou um e-mail)
1. **Não-Verbal:** utiliza diversos tipos de signos não verbais
(exemplo: gestos; postura; expressões faciais; toque; proximidade; roupas; silêncios)
3. **Visual:** utiliza elementos visuais *(exemplo: imagens, gráficos, vídeos e outros recursos visuais)*
4. **Comunicação de Massa:** tem um grande alcance e é utilizada para informar, entreter ou persuadir um grande público *(exemplo: televisão, rádio, jornais e internet)*
5. **Digital:** troca de informações através de plataformas digitais
(exemplo: e-mails, redes sociais, chats online, ou videoconferências)



Porque existem falhas na comunicação?



Desafios na Comunicação

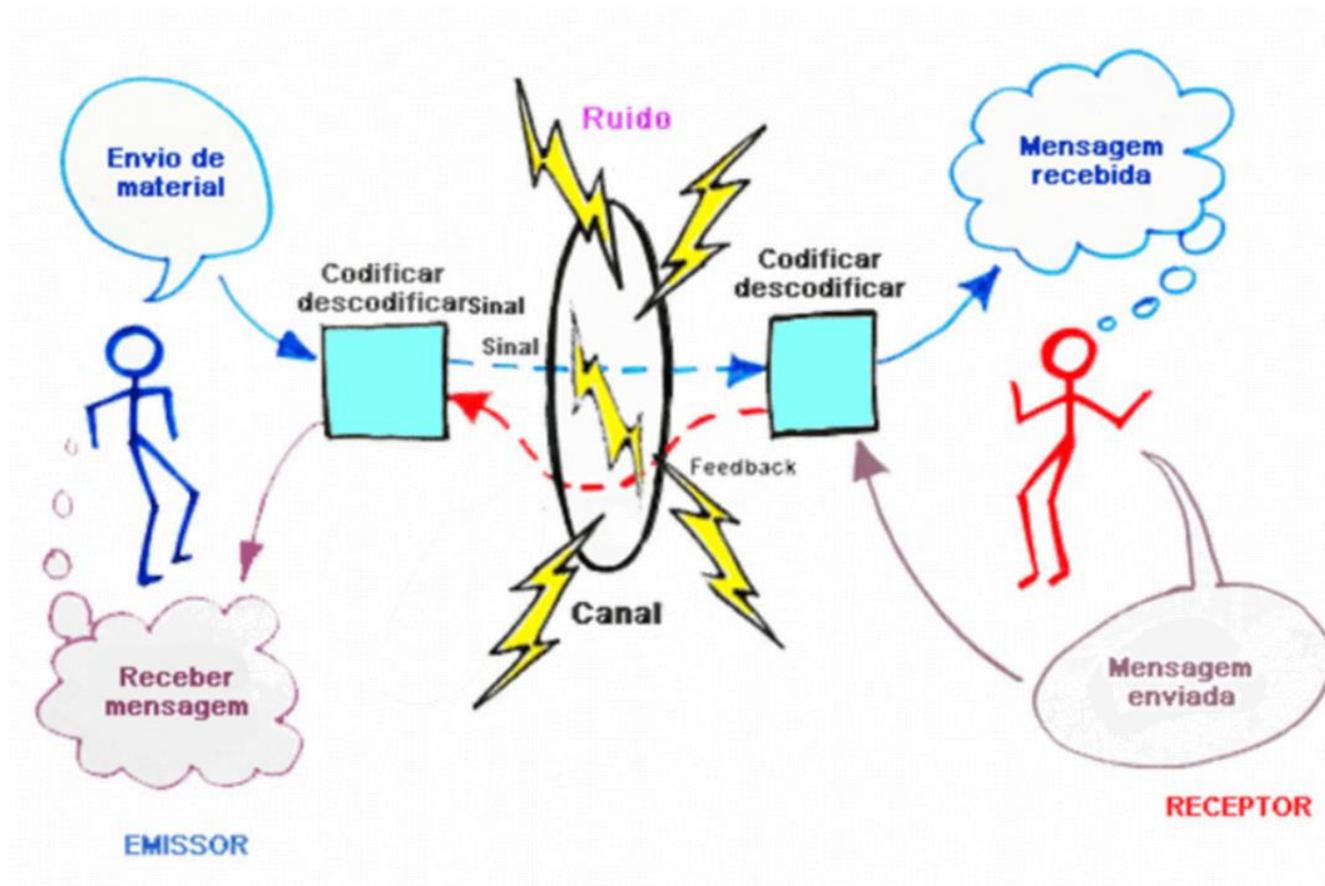


Imagem adaptada de: Saraiva, Ana & Payan Carreira, Rita. (2016)

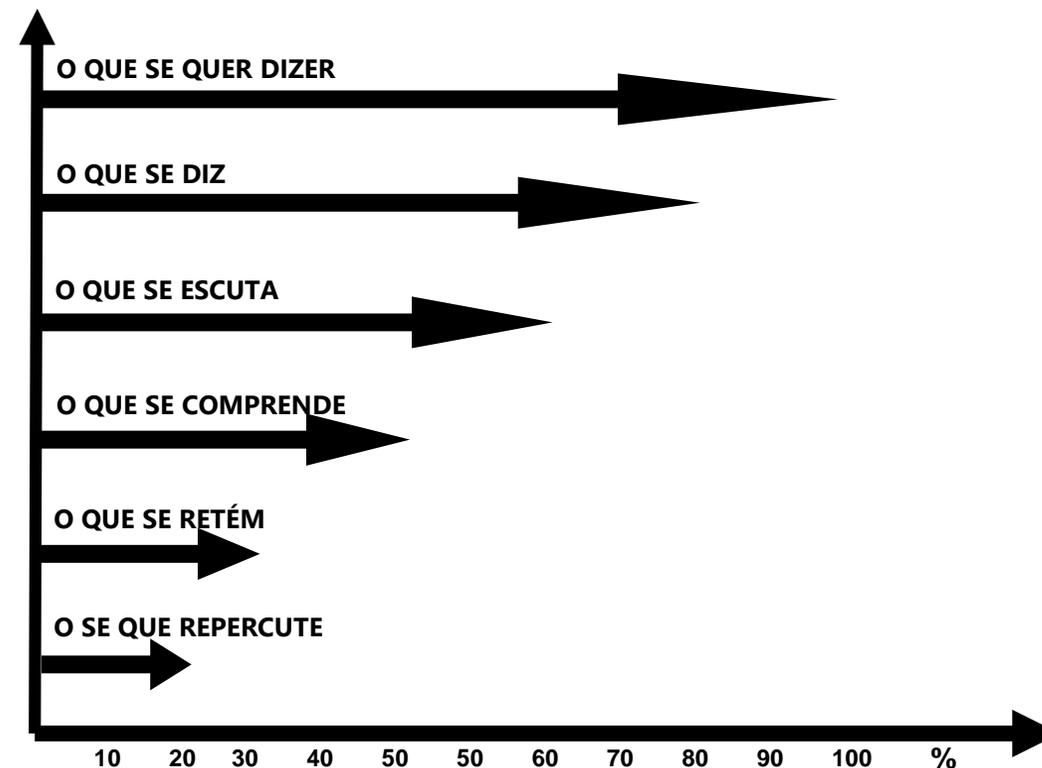


Desafios na Comunicação



Ilustração: Moa

INTENÇÃO INICIAL VS. RESULTADO FINAL





Desafios na Comunicação



@tirasarmandinho



Autor desconhecido



O poder de um boato!



<https://www.linkedin.com/in/luis-lobao>



Barreiras à Comunicação

- **Culturais** (*ex.: normas sociais, valores, tradições ou expressões idiomáticas*)
- **Físicas** (*ex.: falta de tecnologia, distância*)
- **Psicológicas** (*ex.: emoções negativas, falta de atenção, stress, fadiga*)
- **Cognitivas** (*ex.: diferentes níveis de conhecimento ou falta de clareza na mensagem*)
- **Ambientais** (*ex.: ruídos, temperatura extrema, condições desconfortáveis ou Iluminação inadequada*)
- **Tecnológicas** (*ex.: falhas em sistemas de comunicação*)
- **Percetuais** (*ex.: estereótipos ou preconceitos, Interpretações equivocadas*)
- **Linguísticas** (*ex.: diferenças de idioma, vocabulário técnico, erros gramaticais ou pronúncia*)



Desafios da comunicação em equipa

1. Falta de clareza

Exemplo: O colega diz: "Preciso disto urgentemente."

Urgente hoje? Até ao fim do dia? Até amanhã?

2. Falta de escuta ativa

Exemplo: Pedro: "Tenho andado super cansado ultimamente com tanto trabalho..."

Resposta da Joana: "Pois, eu também estou cheia de coisas para fazer.

Nem tive tempo de almoçar hoje."

3. Canais de comunicação mal escolhidos

Exemplo: Falar por chat sobre temas delicados pode gerar mal-entendidos



Desafios da comunicação em equipa

4. Suposições e expectativas diferentes

Exemplo: O chefe diz na reunião de 2ª feira: "Vamos tentar finalizar o relatório esta semana."

*O que o chefe quis dizer: Que o relatório **deve** estar pronto até 6ª feira, é prioridade máxima.*

*O que o colaborador entendeu: Que seria bom terminar **se der**, mas não é urgente.*

Podem privilegiar outras tarefas.

5. Falta de confiança ou abertura

Exemplo: Durante uma reunião, o chefe pergunta: "Alguém tem sugestões para melhorar o nosso processo de trabalho?"

O que acontece: Todos ficam em silêncio.

Ninguém dá ideias, mesmo tendo críticas ou sugestões em mente.



Desafios da comunicação em equipa

6. Diferenças individuais e culturais

Exemplo.: Cumprimento entre um cidadão Europeu e um cidadão Asiático

Cidadão Europeu: *costuma cumprimentar com aperto de mão firme, contato visual direto, e em contextos mais informais, pode até dar um beijo no rosto ou um abraço. O contacto físico e a expressividade são comuns e vistos como um sinal de simpatia e abertura.*

Cidadão Asiático: *costuma cumprimentar com uma reverência, sem contacto físico. O aperto de mão pode ser aceite em contextos internacionais, mas geralmente é mais leve e sem olhar direto nos olhos, pois o respeito é demonstrado com discrição.*



Desafios da comunicação em equipa

7. Falta de processos e organização

Exemplo.: Quem avisa o quê, onde e quando?

Quando não há regras claras de comunicação a informação dispersa-se



Como melhorar a Comunicação em equipa?

1. **Clareza e objetividade:** certificar que a mensagem é simples e direta
2. **Escuta ativa:** dar atenção ao que está a ser dito
3. **Feedback constante:** confirmar a compreensão e encorajar perguntas
4. **Adequação ao público:** adaptar a linguagem e o estilo de comunicação à audiência
5. **Consistência verbal e não verbal:** alinhar palavras, gestos e tom de voz
6. **Conscientização cultural:** respeitar as diferenças culturais



1. Clareza e Objetividade

- **Abordagem direta:** usar uma linguagem clara e sem ambiguidades
- **Evitar o excesso de informações:** concentrar-se no essencial para não sobrecarregar o recetor
- **Estruturar a mensagem:** apresentar as ideias com uma ordem lógica

Exemplo

Mensagem não clara: "Acho que precisamos de dar uma vista de olhos no projeto mais tarde, talvez amanhã, ou quem sabe depois."

Mensagem clara: "Precisamos rever o projeto amanhã às 10h. Vou enviar o link para a reunião."



2. Escuta Ativa

- **Prestar atenção:** focar-se no interlocutor, evitando distrações como o uso de telemóveis ou pensamentos paralelos
- **Mostrar interesse:** fazer perguntas pertinentes com recurso a expressões faciais e gestos, que demonstrem envolvimento
- **Evitar interrupções:** deixar o interlocutor terminar de falar antes de responder

Exemplo

Joaquim: "Estou tão cansado hoje, a reunião foi super longa e eu mal me consegui focar."

Maria: "Eu compreendo, deve ter sido difícil manter a atenção. O que te deixou mais cansado na reunião?"



3. Feedback constante

- **Solicitar feedback:** perguntar se o recetor compreendeu a mensagem
- **Dar retorno construtivo:** comunicar a opinião de forma respeitosa e objetiva
- **Reformular quando necessário:** caso perceba que não foi compreendido, adaptar a explicação

Exemplo

O Carlos entregou um relatório à Catarina.

Catarina: *"Carlos, o relatório ficou bom, mas vi que a introdução poderia ter sido mais objetiva. Para a próxima vez, tenta resumir um pouco mais. No geral, está ótimo!"*

Carlos: *"Obrigado, Catarina! Vou melhorar a introdução para a próxima vez."*



4. Adaptação ao público

- **Conhecer a audiência:** considerar o nível de conhecimentos, preferências e contexto cultural do recetor
- **Ajustar o tom:** usar uma linguagem formal ou informal, conforme for mais apropriado
- **Evitar jargões:** explicar termos técnicos ou específicos, quando necessário



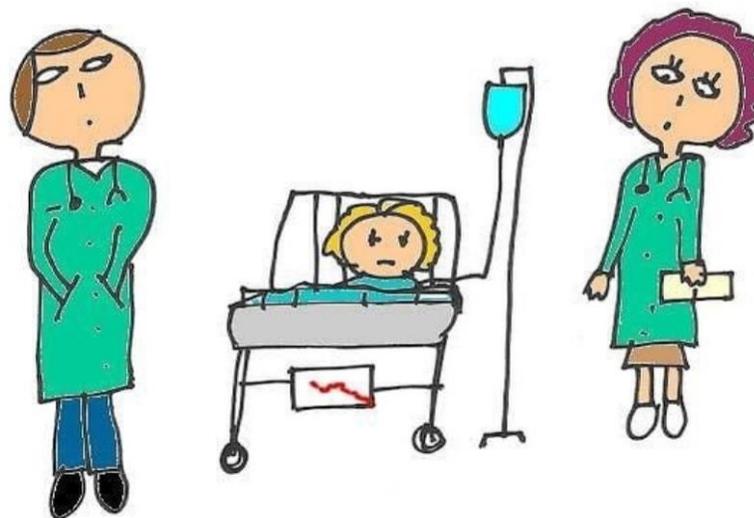
4. Adaptação ao público

HUM...
ISTO PARECE-ME
UM BADAGALO.
OU TALVEZ MESMO
UMA PATALETA.

|

CREIO QUE NÃO, COLEGA.
É CLARAMENTE UM
PERIPAQUE. TALVEZ
MESMO UMA
COISINHA MÁ'.

|



@hugovanderding

5. Consistência Verbal e Não-Verbal

- **Postura e gestos:** manter uma postura aberta e usar gestos que reforcem o que está a ser dito
- **Contato visual:** olhar nos olhos do interlocutor para transmitir confiança, interesse e atenção
- **Expressões faciais:** ser coerente com o tom e o conteúdo da mensagem

Exemplo

A Tatiana quer elogiar o colega Bruno, mas não está realmente interessada no momento.

Tatiana (verbal): "Ah... ficou bom o seu trabalho."

Tatiana (não verbal): *fala com um tom de voz monótono, sem expressão facial, evita olhar para o Bruno e está com os braços cruzados.*



6. Conscientização cultural

- **Linguagem:** ter em atenção o vocabulário/expressões idiomáticas e tradução direta entre idiomas, sotaques e pronúncia
- **Visão do Mundo:** ter em atenção as diferentes crenças, valores, normas sociais, hierarquia e autoridade, bem como o conceito de “tempo”
- **Estilos de comunicação:** discurso direto ou indireto e uso do silêncio
- **Comportamento em grupo:** processo de tomada de decisões e gestão de conflitos e confrontos
- **Perceção do Humor:** o que é considerado engraçado numa cultura, pode ser incompreendido ou ofensivo em outra



Importância da Comunicação no Trabalho em Equipa

- Compreender papéis e responsabilidades
- Partilhar informações e conhecimentos
- Resolver conflitos e aumentar o espírito de interajuda e confiança
- Aprender a lidar com críticas
- Desenvolver motivação e soluções criativas para alcançar objetivos
- Aproveitamento dos pontos fortes individuais



Comunicação eficaz no local de trabalho

1. **Utilizar os canais de comunicação apropriados:** e-mails, reuniões, plataformas digitais para diferentes tipos de mensagem; usar ferramentas colaborativas para consolidar dados e conversas
2. **Evitar ambiguidades:** certificar-se de que as instruções ou mensagens não são interpretadas de forma diferente
3. **Fornecer contexto:** explicar o “porquê” e o “como” de decisões ou tarefas
4. **Usar linguagem educada:** reconhecer contribuições e demonstrar apreço pela conversa
5. **Promover um Ambiente de Respeito:** evitar interrupções, reconhecer e valorizar opiniões
6. **Promover a Comunicação Intercultural:** respeitar as diferenças culturais e evitar pressupostos
7. **Ser acessível:** estar disponível para responder perguntas ou esclarecer dúvidas



Comunicação eficaz no local de trabalho

8. **Promover a Resolução de Conflitos:** discutir ideias e comportamentos, evitando ataques pessoais
9. **Programar reuniões produtivas:** cada reunião deve ter uma agenda bem definida e um propósito, com tempo limitado para manter a concentração
10. **Transparência:** manter todos os intervenientes informados sobre decisões e mudanças importantes
11. **Admitir erros:** reconhecer falhas de forma clara, mostrando disposição para corrigi-las
12. **Incentivar a Colaboração:** incentivar os colaboradores a partilharem ideias e conhecimentos, num espaço seguro para que todos se sintam à vontade para se expressar
13. **Planear a Comunicação:** definir objetivos e escolher o momento certo



Check-List | Avaliação da Comunicação

Clareza e Compreensão

- As mensagens são transmitidas de forma clara e objetiva?
- Todos compreendem as instruções e informações partilhadas?
- Há espaço para tirar dúvidas sem julgamentos?

Colaboração e Escuta Ativa

- Os membros escutam-se uns aos outros com atenção?
- Há respeito durante a troca de ideias, mesmo com opiniões diferentes?
- As decisões são tomadas com base no diálogo e no consenso?

Frequência e Consistência

- As reuniões são realizadas com regularidade?
- As atualizações e progressos são comunicados frequentemente?
- Há um canal claro para avisos importantes?



Check-List | Avaliação da Comunicação

Ferramentas e Canais de Comunicação

- Os canais estão bem definidos?
- As ferramentas são usadas adequadamente?
- Todos têm acesso e sabem usar as ferramentas de comunicação?

Feedback e Melhoria Contínua

- Há abertura para dar e receber feedbacks construtivos?
- A equipa aplica melhorias com base em feedbacks anteriores?
- A comunicação melhora ao longo do tempo?



É uma comunicação eficaz?

Situação: O Joaquim pede ajuda à Maria para rever um relatório. Mas a Maria têm que terminar uma tarefa importante e prioritária.

Joaquim: *“Olá Maria, será que me pode ajudar a rever o relatório que eu preparei? Estou com algumas dúvidas sobre a análise dos dados.”*

Resposta da Maria: *“Olá Joaquim, claro que posso ajudar! Neste momento, preciso de terminar uma tarefa importante, mas consigo rever o seu relatório dentro de 30 minutos. Posso ajudar a esclarecer as suas dúvidas e até sugerir alguns ajustes, se for necessário. O que acha? Prefere que lhe envie algum feedback rápido ou que faça uma revisão mais detalhada?”*

É uma comunicação eficaz?

Situação: a Matilde está a aguardar que o João entregue uma tarefa importante. Mas o João ainda não conseguiu terminar a tarefa e não avisou a Matilde sobre o atraso na entrega.

Matilde: *"Olá João, conseguiu terminar o relatório que eu pedi? Precisamos de o enviar para o cliente ainda hoje."*

Resposta do João: *"Não, ainda não terminei. Estou a fazer outras coisas e não sei quando vou conseguir terminar."*



É uma comunicação eficaz?

Resposta do João: *“Olá Matilde, estou a trabalhar no relatório, mas tive alguns imprevistos e não vou conseguir finalizar até à hora combinada. Irei terminar o mais rapidamente possível e devo entregar até ao final do dia. Se precisar de alguma informação antes, poderei enviar a parte que já está pronta. Por favor, diga-me como poderei ajudar a agilizar o processo.”*



Obrigada pela vossa atenção!

diana.ferreira@insa.min-saude.pt