

FICHA TÉCNICA

www.manuscrito.pt
facebook.com/manuscritoeditora

© 2016

Direitos reservados para Letras & Diálogos,
uma empresa Editorial Presença
Estrada das Palmeiras, 59
Queluz de Baixo
2730-132 Barcarena

Título original: *Fale menos comunique mais*

Autora: *Carla Rocha*

Copyright © Carla Rocha, 2016

Copyright © Letras & Diálogos, 2016

Revisão: *Vasco Grácio/Editorial Presença*

Capa: *Sofia Ramos/Editorial Presença*

Composição, impressão e acabamento: *Multitipo — Artes Gráficas, Lda.*

ISBN: 978-989-8818-38-6
Depósito legal n.º 408 267/16

1.ª edição, Lisboa, maio, 2016

Índice

Introdução	13
1. O poder de uma conversa	17
2. Dez estratégias para se tornar um grande comunicador	25
1. ^a Estratégia: Assertividade	28
Algumas ferramentas para praticar a assertividade	30
Escala de avaliação global da assertividade	34
2. ^a Estratégia: Escutar	36
Perceba se é um bom ou um mau ouvinte	38
Algumas táticas para praticar a escuta ativa	43
3. ^a Estratégia: Simplicidade	44
Simples e memorável = fácil de executar	45
Pergunte-se sempre: estou a comunicar em português ou em «complicquês»?	45
Diga não a informação a mais	47
4. ^a Estratégia: Conte mais histórias	49
Que tipo de histórias?	58
Técnicas para introduzir as histórias na comunicação: a fórmula SPA	61

5. ^a Estratégia: Empatia	66
Três hábitos das pessoas extremamente empáticas	68
6. ^a Estratégia: Mantenha a mente aberta	71
Exercício	75
7. ^a Estratégia: Linguagem corporal	77
8. ^a Estratégia: Capacidade de mostrar	87
Técnicas para desenvolver esta capacidade de falar «visualmente»	89
9. ^a Estratégia: Autenticidade	93
Exercício	98
10. ^a Estratégia: Humor	99
3. Como fazer apresentações inspiradoras	109
Morto ou em cima de um palco? Morto, claro	109
Torne o nervosismo num aliado e lide com ele sem dramas ..	111
A primeira questão é: qual o objetivo da minha apresentação?	112
A segunda questão é: o que gostava que a minha audiência soubesse, fizesse e sentisse?	113
Exercício	114
3.1 – Etapa 1: estruturar a informação	115
1. Problema: informação a mais. Solução: use a regra de três	116
2. Problema: complicadas de entender. Solução: use a estrutura abertura – corpo – fecho	117
3. Problema: lidas e pouco coloridas. Solução: conte mais histórias	122
4. Problema: sem desencadear uma ação concreta. Solução: seja claro e direto na ação que gostava de desencadear	124
3.2 – Etapa 2: Treinar a apresentação	125
3.3 – Etapa 3: Ganhar confiança e naturalidade	126

Conclusão	137
Agradecimentos	141
Bibliografia	145

Introdução

A primeira vez que apresentei um programa de rádio foi desastrosa. Estávamos em 1988, a rádio chamava-se RTA – Radiodifusão e Telecomunicação de Albufeira. Com 15 anos estava prestes a ter um programa numa rádio. Logo eu, que era uma das pessoas mais caladas e inseguras da turma, incapaz de disfarçar a voz trémula e os tiques nervosos quando apresentava um trabalho de grupo na escola, preparava-me para falar em direto para centenas, quem sabe milhares, de pessoas habituadas a locutores de voz forte e presença firme.

Sabia de cor o que ia dizer, mas nem isso me deu segurança. Passei noites sem dormir, de olhos pregados no teto a pensar na vergonha que iria sentir e na fraude em que me iria tornar quando dissesse um disparate qualquer que escapasse ao meu controlo. As pessoas inseguras são assim, acham sempre que não vão estar à altura. Posso dizer que não estava longe da verdade. De facto, não me saí nada bem. Foi um desastre que confirmou todos os meus receios, mas foi um desastre que definiu e orientou o meu destino.

Não me lembro do que disse ao microfone nos primeiros momentos do programa, mas sei que não fez qualquer sentido; lembro-me de no meio de toda a atrapalhão ter parado abruptamente uma canção dos U2 que estava a passar em direto, porque carreguei no único botão que me tinham dito vezes sem conta que era proibido carregar.

Tenho memória de pessoas a entrar no estúdio para salvar a situação, o microfone ligado, o sinal *on air* a pressionar-me para dizer qualquer coisa rapidamente, o balbuciar hesitante de palavras sem nexos e o pânico absoluto, a falta de reação, a inércia total perante esta espécie de suicídio radiofónico. Mas afinal não morri! Depois desse dia fiquei noites sem dormir. Tive pesadelos com músicas dos U2. Muitos. Passei horas a refletir sobre o que tinha acontecido e a autoflagelar-me, até que senti um género de epifania. Percebi que treinar era a solução para não repetir os erros. Não tinha outra escolha senão ficar à altura do desafio, tornar-me apta para a função. Era isso ou desistir. E esta última não era opção. Como é que fiz? Focando-me na mensagem e mostrando o melhor de mim de cada vez que falava, com clareza e objetividade, mantendo o discurso simples e a mente aberta a críticas e a sugestões; utilizando o humor sempre que possível, estando recetiva e atenta a todos.

Na rádio, como na vida.

Não seriam mais produtivas as nossas relações se aplicássemos estes princípios na forma como comunicamos?

Mal eu sabia que aquele dia desastroso seria o começo de uma carreira dedicada à comunicação, à rádio e à formação, comunicando e ajudando outros a comunicar melhor.

Esta história que lhe conto, sobre um começo de carreira atribulado, serve também para levá-lo a refletir sobre a questão da competência da comunicação. Inata ou aprendida?

Todos conhecemos pessoas que utilizam a expressão «comunicador nato» para se referirem a alguém que nasceu para comunicar, que é um animal de palco, alguém que nunca perde a clareza de raciocínio e a lógica na forma como expõe as suas ideias. No entanto, o que anos de experiência me mostram, é que esta competência pode ser desenvolvida e que, com as técnicas adequadas e o treino certo, podem alcançar-se

resultados surpreendentes, melhorando significativamente a nossa vida e a forma como nos relacionamos.

Não deixe que experiências de comunicação menos boas, em que sentiu que não passou exatamente a mensagem que queria, o demovam de continuar a treinar, uma e outra vez, muitas das técnicas contidas neste livro. Quanto mais treinar mais consciência terá dos aspetos que pode melhorar, e, ao incorporar essas melhorias na forma como comunica, ficará cada vez mais natural e mais espontâneo.

Quando a comunicação falha põe em causa uma relação amorosa, uma relação de amizade, uma relação familiar, tem um forte impacto nas relações profissionais e nas organizações. Sim, problemas de comunicação podem comprometer uma vida que se quer repleta de oportunidades e experiências gratificantes.

Se está a ler este livro é bom sinal. Indica que está disposto a melhorar.

Cada conversa em casa com o marido, com a mulher ou com os filhos, cada reunião na empresa, cada apresentação para a equipa ou para uma grande plateia é uma oportunidade de praticar. A vida está cheia de oportunidades perfeitas para isso.

Estas páginas sistematizam anos de experiência enquanto comunicadora de rádio, meio que é uma fonte inesgotável de técnicas de comunicação, mas também de muitos anos de estudo e investigação nesta área enquanto formadora, mentora de comunicação e oradora. Abarcam as centenas de horas de formação que preparei para universidades e empresas; sempre com o objetivo de, por um lado, realçar a importância da comunicação na nossa vida e, por outro, ajudar a transformar em melhores comunicadores todos aqueles que assim desejem.

Sinta-se livre para consultá-las uma e outra vez, para sublinhar e anotar tudo o que lhe ocorrer, e não se admire se certas frases ou exemplos aqui referidos subitamente lhe assaltarem o pensamento em determinadas situações do seu dia a dia. É sinal de que está preparado para se tornar um grande comunicador.

1.

O poder de uma conversa

Sou uma conversadora profissional. Ganho um ordenado para manter duas horas de conversa descontraída, interessante, inspiradora e divertida com pessoas que mal conheço ou que não conheço de todo, no programa *Rocha no Ar*, da RFM, das 21h às 23h. Comunico tanto e gosto tanto de o fazer que, ironicamente, houve uma altura em que chegava a casa cheia de vontade de falar com a minha família, que não via durante todo o dia e, imagine, ninguém falava. A minha filha adolescente estava no quarto a ouvir música no *iPod*. Sabe como são os adolescentes a ouvir música hoje em dia... Há alguns anos, era volume no máximo e os vizinhos que aguentassem, agora os vizinhos não se queixam, os auscultadores nos ouvidos isolam os jovens naquele universo único e impartilhável, durante horas. O meu marido ocupado no *smartphone* a ver *e-mails*, notícias de desporto e a consultar o Facebook uma e outra vez. O meu filho de quatro anos a jogar no *tablet* dizendo de vez em quando algo como: «Mãe, já saiu uma nova versão dos *Angry Birds*, posso comprar?»

Era este o cenário com que me deparava. E o que fazia eu? Durante uns tempos, admito, juntei-me a eles. Aderi a esta dinâmica, que de dinâmico tinha pouco, e viciei-me temporariamente num jogo chamado *Apalavrados*. É um jogo de palavras, um *Scrabble* virtual, em que podemos jogar contra os

nossos amigos do Facebook e falar no *chat*. Passei muitas noites a falar no *chat* dos *Apalavrados* com o meu marido, que, entretanto, começou a jogar também, ao meu lado, no sofá.

Estávamos em 2013 e, nessa altura, inscrevi-me numa convenção nos Estados Unidos, com oradores das mais diversas áreas, organizada pela National Speakers Association, cujo objetivo era a partilha de técnicas de comunicação. Passei quase uma semana num hotel a falar com pessoas que adoram comunicar com outras. Aquela iniciativa não era, de todo, para pessoas que mandam *e-mails*, ou SMS, ou que falam no *chat*, ou que fazem mais comentários no Facebook do que fora dele; aquela convenção era para pessoas que realmente gostam de conversar. Estava no meu universo mágico. Estive num hotel durante cinco dias, com *workshops* de manhã à noite, a partilhar a minha experiência de falar para muita gente e a ouvir as experiências dos outros. Já viram o privilégio?! Ao fim de uma semana saí de lá como quem encontra um oásis no meio



do deserto. Percebi o impacto que a comunicação interpessoal tem na vida das pessoas, apesar de ter evidências de que a conversa olhos nos olhos está a cair em desuso. Nas empresas, em casa e no nosso grupo de amigos.

Nem temos consciência do que perdemos quando simplesmente não falamos a olhar o outro. Perdemos, por exemplo, a íris do olho. Não há duas iguais no mundo. Cada íris é única. E só na conversa olhos nos olhos é que é possível vê-la. Cientistas suecos comprovaram aquela máxima que diz que os olhos são o espelho da alma e encontraram relação entre o espectro da íris e a personalidade. Essa equipa analisou o «desenho» das íris de 428 pessoas e comparou os diferentes padrões com os traços de personalidade dos indivíduos. Chegaram à conclusão de que olhos de tecido mais denso e mais compacto estão relacionados com pessoas calorosas, confiantes e de emoções positivas. Já imaginou como uma íris destas pode estar mesmo ao seu lado e, no entanto, prefere mandar-lhe um *e-mail*?

Outra perda que se tem é a da voz. Tal como a íris, a voz também é única. Não há dois timbres de voz iguais. É como uma impressão digital, e há vozes que são melodiosas e doces e só de as ouvir reconforta. Porquê mandar um *e-mail*?

Regressei dos EUA transformada e com vontade de mudar o estado de sítio em minha casa. Hoje, falamos uns com os outros, conversamos olhos nos olhos e, posso garantir, estamos todos muito mais comunicativos e satisfeitos.

As relações humanas dão trabalho, não somos iguais, temos pontos de vista diferentes, entramos em choque muitas vezes. É mais fácil mandar um *e-mail*.

Não deixe que as tecnologias, ou outras formas fugazes de comunicação, o afastem do contacto humano. É durante uma conversa que tomamos consciência das nossas fraquezas, dos nossos pontos fortes e estreitamos ligações.

A diferença entre conversar e escrever uma mensagem remete-me para a rádio. Podemos fazer um programa gravado ou em direto. Quando é gravado, podemos editar, cortamos o que não queremos, sai bonitinho, mas perde a espontaneidade. Quando é em direto, sai como sair, se alguma coisa correr mal somos obrigados a dar a volta, a corrigir os erros e a ir para a frente. É mais espontâneo, mais humano e muito mais divertido. É uma regra da rádio que vale para as relações humanas. Para o nosso círculo de amigos, para a nossa casa ou para as empresas. Mais uma razão: os *e-mails* têm tons e muitas vezes não é o nosso tom ou o tom que pretendíamos dar.

Um dia, o Rui Veloso foi ao programa que eu apresentava com o José Coimbra, o *Café da Manhã*, e ia tocar uma música que era recente. O Rui é uma pessoa muito empenhada e, como a música era recente, quis ensaiar antes do programa. O José Coimbra a dada altura durante o ensaio disse-lhe: «Deixa estar Rui, isso é a última coisa que vais fazer aqui.» O Rui Veloso gelou. Lançou-lhe um olhar que denunciou o que tinha percebido. Para ele, aquele momento musical jamais iria acontecer porque o Zé não estava a gostar do que estava a ouvir. Felizmente, o Zé percebeu o que disse e teve oportunidade de se explicar: «É a última coisa que vai acontecer no programa, cronologicamente falando. Primeiro vamos conversar e depois tocas.» Imaginem que tinha sido dito ou escrito por *e-mail*? Sem possibilidade de perceber a reação do outro e de poder corrigir ou explicar?

Não estou com isto a dizer que só devemos falar de viva-voz, apenas afirmo que sejamos mais equilibrados na gestão do tempo que passamos a conversar, em contraste com a quantidade de vezes que o fazemos apenas através do computador ou do telemóvel.

Há um lugar nas empresas onde as conversas ainda acontecem com bastante frequência. Atrevo-me a dizer que é um

dos últimos bastiões da comunicação interpessoal, o sítio onde ainda se olha o outro nos olhos. Sabe qual é? O espaço para fumadores. Este é o único momento em que me arrependo de nunca ter conseguido fumar um cigarro e, por causa deste problema «técnico», não tenho acesso à sala de convívio das empresas. Vejo colegas meus irem todos juntos e parecem felizes. Voltam passados 15 minutos, revigorados. E não pense que é por causa dos cigarros, é, e muito, porque tiveram uma conversa olhos nos olhos, riram-se a dois ou a três e não há nada melhor do que uma conversa inspiradora ou um riso partilhado.

Então, por que razão às vezes é tão difícil fazer chegar a nossa mensagem a uma pessoa?

O difícil não é verbalizar, afinal todos somos seres falantes e praticamo-lo desde os primeiros anos de vida; a questão é conseguir que a mensagem chegue ao outro com o sentido que lhe demos desde o início, desde a nossa cabeça, desde o nosso pensamento.

Comunicar implica partilhar, vem do latim *communicare*, que significa «usar em comum», e pertence a uma família de palavras que inclui comunhão e comunidade. Então, só a partir do momento em que a pessoa com quem queremos partilhar a nossa ideia percebe a informação da mesma forma que nós, ou seja, com o sentido que lhe demos, é que estamos a comunicar. Às vezes achamos, erradamente, que estamos a partilhar no exato momento em que as palavras estão a sair da boca. Não é verdade.

Todos os problemas de comunicação são um problema de compreensão.

As pessoas só compreendem a informação que reconhecem.

Só sei que se está a aproximar um carro porque já vi um carro antes. De igual modo, percebo o que me dizem se o que me é dito assentar num padrão mental que eu já tenho. Compreender não é mais do que ajustar aquilo que vemos ou ouvimos aos nossos padrões mentais. Quando a comunicação falha é porque alguém não percebeu a ideia, ou não apreendeu o seu valor, ou porque a ideia está perdida no meio de números, gráficos, tabelas ou palavras inaudíveis, intensas no significado mas curtas no entendimento. Mas há uma solução: conversar. Conversar é a mais eficaz e a mais humana forma de comunicação. É na conversação que está todo o *stock* de ideias que podem ser trocadas. Conversar é flexível, dinâmico e económico.

Qualquer organização é uma rede de conversações. É dessa forma que damos sentido à informação e geramos ideias. Todas as outras formas de comunicar – apresentações, relatórios, *e-mails* – não são mais do que variações deste modelo central de comunicação e não devem substituir uma boa conversa. Costumo dizer em eventos empresariais: «querem melhorar a comunicação na empresa? Então, melhorem as conversações.»

Muitas vezes, para potenciar o desempenho da equipa, para aumentar as oportunidades de negócio, basta voltar às origens. Temos de reaprender a conversar uns com os outros. Uma conversação é como uma dança, uma dança verbal. E como uma dança, tem regras e alguns movimentos próprios. É isso que faz que as pessoas se movam graciosamente, sem se pisarem.

Então, como podemos melhorar uma conversa?

Em primeiro lugar, devemos definir o objetivo. O que queremos resolver? Olhe para os títulos dos jornais, podemos aplicar o mesmo princípio nas conversas: quero falar de...,

tenho algumas sugestões que gostava de apresentar para resolver o problema X, marquei esta reunião para apresentar o projeto Y.

Em segundo lugar, devemos estruturar o pensamento. No início da minha carreira na rádio tive um diretor de uma estação no Algarve que me deu um conselho fundamental: «Nunca, mas nunca mesmo, abras um microfone sem saberes o que vais dizer.» O que ele quis dizer é que antes de abrir o microfone deveria estruturar o pensamento, as ideias e as palavras. Serviu de exemplo também para as conversações diárias, nas relações pessoais e profissionais.

Em terceiro lugar, numa conversação devemos fazer um esforço para encontrar pontos comuns e trabalharmos as nossas divergências a partir daí.

A mais importante lição que a rádio me ensinou foi que, independentemente da tecnologia que já temos e da que irá aparecer, as pessoas ligam-se a pessoas. É esse o segredo que mantém a rádio tão viva como quando foi inventada. Porque é feita por pessoas e para as pessoas. As que transmitem emoções, que partilham experiências, que criam laços com quem as ouve.

Nas relações é igual. A comunicação interpessoal é capaz de criar vínculos muito mais fortes do que qualquer rede social. É muito mais completa. É a base de tudo. E, acredite, não falha.

Uma vez, num fim de semana de formação e de team building da RFM que temos todos os anos, um colega sentiu-se mal a seguir ao jantar. Mas não disse a ninguém. Foi, em vez disso, para o quarto de uma forma discreta. Às quatro da manhã acordou pior, com suores frios, palpitações e muito amarelo.

Na manhã seguinte, já estávamos de saída para voltar para Lisboa e esse colega que vinha no meu carro não apareceu.

Só então é que dei por falta dele e lhe liguei. Estava no hospital, a soro. Percebi na conversa que tinha ficado muito sentido com a equipa porque ninguém o acudiu na sua maleita. Teve uma paragem de digestão e pediu ajuda aos colegas, mas ninguém respondeu ao apelo. «Que belos colegas há na RFM», deve estar a pensar. O apelo dele foi feito no grupo de Facebook da RFM que criámos para aquele evento e não era mais do que um post que dizia: «Não me sinto nada bem, quarto 611.»

Por todas as razões e mais algumas, até por questões de saúde, já sabe: menos tecnologia e mais conversa.
