

# Aprendizagem autodirigida

M3: Comunicação inclusiva



## Introdução

Neste módulo, discutiremos a importância da comunicação inclusiva no local de trabalho e conheceremos os seus benefícios. Também discutiremos os princípios fundamentais da comunicação inclusiva e as vantagens de a adotar no nosso local de trabalho. O módulo explora o impacto do tom e da linguagem, bem como as microagressões e a forma de as evitar, as microafirmações, o *feedback* e as reuniões inclusivas.

Após a parte teórica, pode testar a sua compreensão do tópico do módulo num *quiz* de autoavaliação. Para uma compreensão profunda do tema, pode consultar o estudo de caso com perguntas de reflexão e realizar duas atividades. Pode ainda consultar os recursos de aprendizagem adicionais fornecidos.

## Resultados de aprendizagem do módulo

- definir os termos essenciais relacionados com a comunicação inclusiva, tais como competência cultural, a escuta ativa e a empatia;
- compreender o impacto da linguagem e do tom no local de trabalho e a forma como este pode influenciar as relações e a cultura do local de trabalho;
- reconhecer as microagressões e como evitá-las no local de trabalho;
- compreender as microafirmações e a forma de as gerir;
- identificar os meios de comunicação intrapessoal que podem ajudar a construir uma cultura inclusiva no local de trabalho;
- compreender a importância da comunicação não-verbal, incluindo a linguagem corporal e as expressões faciais, para promover uma comunicação inclusiva;
- sensibilizar para a importância da comunicação inclusiva no local de trabalho e para a forma de adaptar a comunicação às necessidades das outras pessoas.





## 1. Capítulo teórico

### 1.1 Introdução à comunicação inclusiva

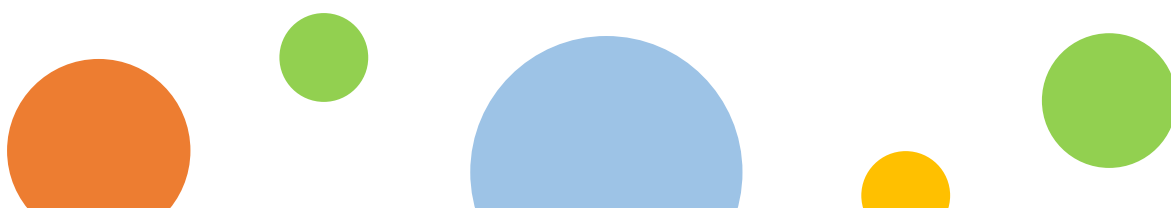
**A comunicação inclusiva** é uma abordagem que procura criar um ambiente de comunicação favorável e eficaz, utilizando todos os meios de comunicação disponíveis para compreender e ser compreendido. Diz respeito a todos os modos de comunicação: informação escrita, informação online, comunicação por telefone e presencialmente. É uma comunicação bidirecional.

Inclusão significa mais do que ter uma mistura diversificada de pessoas numa organização. Trata-se de criar um ambiente onde todos se sintam bem-vindos, respeitados e apreciados. Implica também garantir que nenhum grupo tenha uma vantagem preferencial ou injusta sobre outro e pretende encorajar a igualdade de oportunidades para que todos as pessoas façam contribuições significativas dentro da empresa.

As abordagens sobre como gerir a comunicação no local de trabalho evoluíram nos últimos anos e também a forma como se espera que os trabalhadores interajam uns com os outros. Com esta evolução, é agora mais importante do que nunca que a comunicação dentro da organização seja inclusiva e respeitosa para todos os indivíduos.

A “arte” da comunicação inclusiva assenta na compreensão da forma como os trabalhadores comunicam diariamente. O estilo de comunicação e as palavras podem ter um impacto positivo ou negativo no facto de os trabalhadores se sentirem bem-vindos e apreciados.

A comunicação inclusiva implica ouvir os outros com uma mente aberta e ser capaz de se colocar no lugar deles. Significa compreender as experiências, pensamentos e sentimentos das outras pessoas. Implica também ser inclusivo tanto nos processos de tomada de decisão como na recompensa das contribuições dos trabalhadores para as iniciativas organizacionais.





## 1.2 Princípios-chave da comunicação inclusiva

A comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da maioria das equipas e empresas. Enquanto líder ou gestor, deve certificar-se de que todos os seus colegas estão habilitados a comunicar eficazmente. Além disso, existem requisitos legais para que os locais de trabalho evitem a discriminação e promovam a inclusão. Por exemplo, a Lei da Igualdade de 2010, do Reino Unido, torna ilegal a discriminação de pessoas com base em nove características protegidas: idade, deficiência, género, casamento, gravidez e maternidade, etnia, religião, sexo e orientação sexual.

Seguidamente; identificam-se alguns princípios fundamentais que podem promover a comunicação inclusiva no local de trabalho:

- tenha consciencialização: o primeiro passo para promover a inclusão através da comunicação é estar consciente de onde podem existir barreiras. Pode começar por considerar os estereótipos inconscientes;
- considere o seu público: todos nós adaptamos o nosso estilo e métodos de comunicação em função das pessoas com quem estamos a comunicar e da nossa relação com elas. É importante adaptarmo-nos às necessidades específicas das pessoas com quem estamos a tentar comunicar;
- pratique uma linguagem inclusiva: procurar utilizar uma linguagem inclusiva significa evitar quaisquer termos que possam reforçar estereótipos ou discriminar involuntariamente. Isto deve aplicar-se tanto à comunicação escrita como à verbal;
- desenvolva uma liderança inclusiva: se é gestor, tem a responsabilidade de promover estilos de comunicação inclusivos, de tornar claras as expectativas no local de trabalho e de criar uma cultura acolhedora e aberta na sua organização. É importante que envolva a sua equipa e obtenha regularmente *feedback* sobre a inclusão.





## 1.3 Competências e estratégias de comunicação inclusiva

**Desenvolver a empatia** pelos outros é útil para estabelecer relações eficazes. Ao tentarmos visualizar através da perspetiva das outras pessoas, é mais provável que reconheçamos quando a comunicação pode não ser inclusiva e, por conseguinte, sermos capazes de a adaptar. Quando compreendemos melhor uma pessoa, podemos comunicar com ela de forma mais eficaz.

A **escuta ativa** pode ajudá-lo a desenvolver empatia e é uma competência de comunicação fundamental. Implica concentrar-se realmente no que a outra pessoa está a tentar comunicar – sem interrupções, sem se concentrar no que quer dizer a seguir ou sem fazer juízos de valor.

A **adoção de uma mentalidade de crescimento** permitir-lhe-á crescer através dos erros e esforçar-se por melhorar, reconhecendo que há sempre algo a aprender, o que é essencial, uma vez que a língua e a comunicação não ficam paradas, mas desenvolvem-se.

## 1.4 Impacte da linguagem e do tom no local de trabalho

A **linguagem** pode, consciente ou inconscientemente, ofender, intimidar, menosprezar, excluir, reforçar estereótipos nocivos e contribuir para a desigualdade entre as pessoas. Também pode ter efeitos muito positivos nas pessoas. A linguagem inclusiva faz com que as pessoas se sintam incluídas, valorizadas e capacitadas.

A linguagem inclusiva é importante no local de trabalho porque promove o envolvimento e a produtividade. Criar um espaço para os trabalhadores se sentirem apreciados, ouvidos e respeitados conduz a uma melhor cultura de trabalho. Os seus princípios ajudam-no a comunicar com uma atitude atenta às preferências das outras pessoas. Os princípios específicos a ter em conta para uma linguagem inclusiva são os seguintes:

- concentre-se primeiro na pessoa e não nas suas características;
- utilize frases que qualquer pessoa reconheceria;





- considere uma linguagem e frases inclusivas em termos de género quando se dirige a um grupo;
- faça perguntas se tiver dúvidas.

Ao escrever, falar ou comunicar, é importante ter em conta a linguagem inclusiva. Por exemplo:

- evitar o jargão que as pessoas possam não compreender;
- não abordar temas como a religião, a orientação sexual ou a etnia, exceto se forem relevantes;
- evitar termos depreciativos em matéria de saúde mental (por exemplo, “psicopata”, “louco” ou “paranoico”).

Há muitos fatores numa comunicação eficaz, desde o conteúdo e o **tom** até à empatia, ao modo e ao meio de transmissão da comunicação, mas o tom parece ser especialmente importante. O tom tem uma influência significativa na forma como as pessoas trabalham em conjunto. Se a comunicação tiver um tom positivo, as pessoas respondem mais rapidamente, respondem à preocupação ou fazem o trabalho com maior qualidade e percebem o emissor de forma mais positiva.

Encontrar o tom certo é um processo delicado e uma mistura de vários elementos de comunicação. Uma das primeiras maneiras de encontrar o tom certo é ser profissional, mas também amigável. Na sua comunicação, será eficaz se equilibrar a confiança com a humildade. Seja claro e tenha um ponto de vista, mas também peça opiniões quando for apropriado. Forneça o contexto e não parta do princípio de que as pessoas conhecem o contexto da sua comunicação, a menos que tenha a certeza de que elas conhecem. Seja também claro sobre o que está a pedir. Quando se sente apaixonado por um assunto ou se está zangado ou frustrado, tenha especial cuidado com o tom da sua resposta. Por último, mas não menos importante, considere a forma como a sua comunicação será recebida e como o destinatário gosta mais de ouvir e compreende melhor a informação.





## 1.5 Microagressões e microafirmações

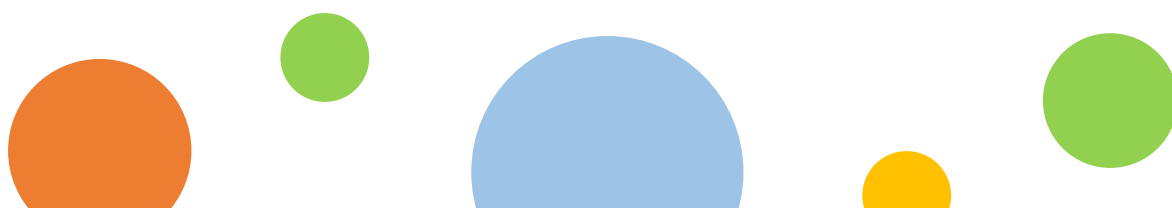
Existem dois tipos de ações que podem aumentar ou destruir a capacidade de resistência de uma equipa na organização: as microafirmações e as microagressões.

A microagressão é um conceito que descreve comportamentos ou comentários de curta duração e ofensivos contra um grupo marginalizado. Por exemplo, algumas empresas discriminam sistematicamente pessoas de determinadas etnias. Outros exemplos de microagressões é nunca pedir a opinião de colegas de minorias, tecer comentários sobre o vestuário ou o cabelo de um colega de trabalho ou identificar uma pessoa com as características estereotipadas de um determinado grupo. As microagressões podem ter um impacto negativo nas carreiras, uma vez que estão relacionadas com o aumento dos casos de *burnout* e com a diminuição da satisfação no trabalho e exigem recursos cognitivos e emocionais significativos para a recuperação.

As microafirmações incluem acenos de cabeça, expressões faciais amigáveis e escolhas de palavras e tons de voz que transmitem inclusão, atenção e escuta. As microafirmações são pequenas ações e comentários positivos que demonstram que nos preocupamos com os nossos colegas de trabalho. Alguns exemplos incluem abrir a porta para outra pessoa, expressões faciais ou gestos amigáveis, demonstrações de interesse genuíno na vida pessoal de um colega de trabalho ou os pedidos de *feedback*.

Embora pequenos e muitas vezes inconscientes, estes atos fazem com que a organização se aproxime da inclusão e se afaste da discriminação, reenquadram as comunicações e incentivam o respeito no local de trabalho. As microafirmações também transmitem um *feedback* justo, atempado e claro que ajuda a pessoa a desenvolver os seus pontos fortes e a corrigir os pontos fracos.

É particularmente útil que os gestores e líderes sejam modelos de comportamentos afirmativos. As pessoas são especialmente sensíveis ao comportamento dos seus supervisores diretos. Quando os supervisores adotam a prática da microafirmação, tornam-se modelos importantes para os trabalhadores.





## 1.6 Comunicação não verbal

Cerca de 93% da comunicação é não-verbal: as palavras representam apenas 7%. O tom de voz representa 38% da comunicação e a linguagem corporal e as expressões faciais constituem 55%, de acordo com Albert Mehrabian, psicólogo da Universidade da Califórnia, em Los Angeles.

As expressões faciais, os gestos, a postura e o tom de voz são importantes ferramentas de comunicação. A comunicação não-verbal pode ser uma das formas mais fortes de comunicação entre colegas de trabalho. As interações bem-sucedidas no trabalho dependem da capacidade dos gestores e da sua equipa de utilizar e ler a linguagem corporal.

A chave para estabelecer uma sensação de familiaridade com alguém é encontrar essa ligação entre os seus estilos de comunicação não-verbal. A comunicação não-verbal pode ajudar a construir relações mais autênticas entre todos os trabalhadores de uma empresa. Consequentemente, essas relações iram ajudá-lo a si e à sua equipa a sentirem-se realizados no trabalho.

### Quiz de autoavaliação:

[forms.gle/5gNW4uqKHvgGzZMj7](https://forms.gle/5gNW4uqKHvgGzZMj7)

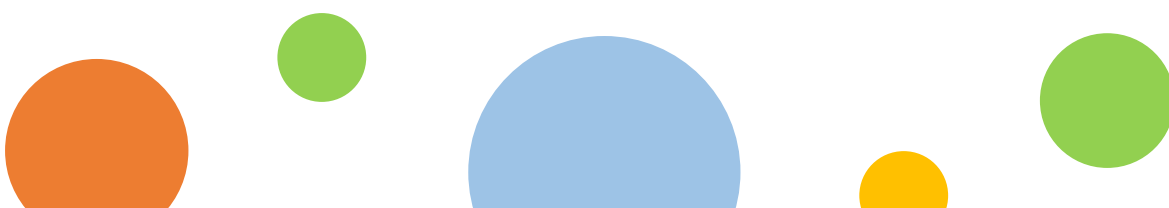







## Bibliografia

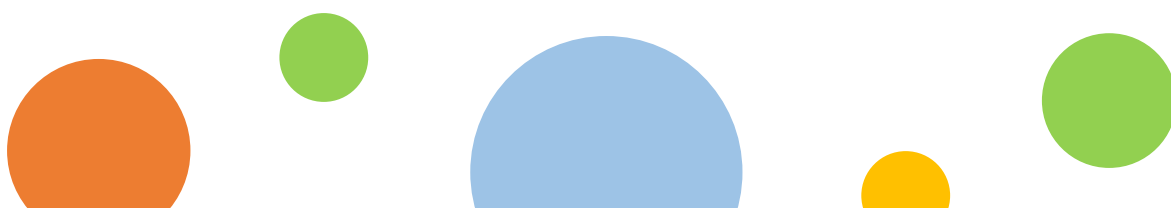
- Calado, C. (2021). Council of Europe Portal, Intercultural Cities Unit. *Inclusive communication*: [rm.coe.int/policy-brief-inclusive-communication-carla-calado-2021/1680a39c0b](https://rm.coe.int/policy-brief-inclusive-communication-carla-calado-2021/1680a39c0b)
- MasDiversidade. (n.d.). *Praticar a comunicação inclusiva: um pequeno gesto com grandes consequências*: [masdiversity.com/pt/praticar-la-comunicacion-inclusiva-un-pequeno-gesto-con-grandes-consecuencias/](https://masdiversity.com/pt/praticar-la-comunicacion-inclusiva-un-pequeno-gesto-con-grandes-consecuencias/)
- Scott, C. (2022). *Inclusive communication: what is it and why it matters*: [www.aihr.com/blog/inclusive-communication/](https://www.aihr.com/blog/inclusive-communication/)
- Watts, Cl. (2022). *How to promote inclusive communication in the workplace*: [www.highspeedtraining.co.uk/hub/inclusive-communication-in-the-workplace/](https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/inclusive-communication-in-the-workplace/)
- Sett, B. J. (2022). *Breaking the prejudice habit*. Non-verbal communication activity
- Rider University (2021). *Inclusive language guide: definition & examples*: [kpu.pressbooks.pub/hrcommunication/chapter/using-inclusive-language/](https://kpu.pressbooks.pub/hrcommunication/chapter/using-inclusive-language/)





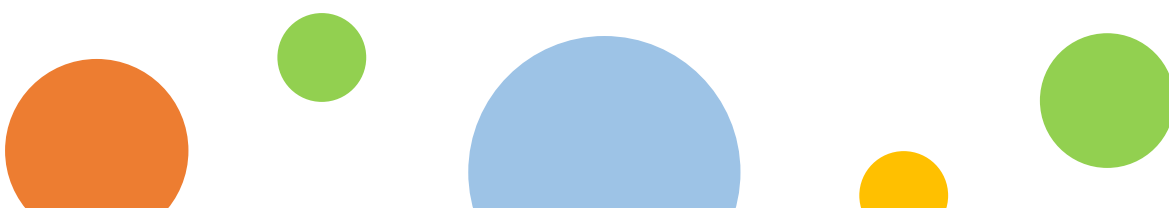
## Estudo de caso

<b>Título</b>	Abordar as microagressões no local de trabalho
<b>Imagem</b>	 <p>Foto de Getty Images em <a href="https://unsplash.com">Unsplash</a></p>
<b>Resultados de aprendizagem</b>	Reconhecer as microagressões e como evitá-las no local de trabalho.
<b>Objetivo</b>	Os formandos irão ler o estudo de caso de um exemplo de microagressões no local de trabalho e ser-lhes-á pedido que reconheçam ações e comentários que possam constituir microagressões.
<b>Introdução</b>	Ao ler e refletir sobre a história deste estudo de caso, terá uma visão mais profunda do que são as microagressões no ambiente de trabalho. Com a ajuda do estudo de caso, encontrará exemplos de microagressões e reconhecerá situações em que você ou alguém da sua equipa foi tratado de forma desigual.
<b>Desafio</b>	<p>Numa recente campanha de recrutamento, pouco antes da pandemia COVID-19, um empregador pretendeu melhorar a diversidade da equipa e contratou vários trabalhadores de origens étnicas diversas. A empresa tem cerca de 80 trabalhadores a trabalhar na sua sede, muitos dos quais trabalharam remotamente devido à pandemia.</p> <p>A Tina, a nova diretora de <i>marketing</i> da empresa, é uma mulher negra. Quando começou a trabalhar na empresa, a única outra empregada negra era Sasha, que trabalhava no departamento</p>





	<p>financeiro e que tinha começado apenas uma semana antes de Tina. Durante os primeiros meses na empresa, os colegas de Tina e o diretor tratavam-na frequentemente por Sasha.</p> <p>Durante a última reunião de equipa antes do confinamento provocado pela pandemia COVID-19, um dos colegas da Tina comentou como o seu cabelo era bonito e pediu para lhe tocar. Recentemente, a Tina foi encarregue de apresentar uma estratégia de <i>marketing</i> à equipa de liderança sénior. Após a apresentação, o diretor felicitou a Tina pela sua apresentação, dizendo: “Excelente trabalho! Fiquei realmente impressionada. És tão articulada!”</p> <p>Dois meses mais tarde, a Tina teve uma reunião de avaliação intercalar do seu desempenho com o seu diretor. Recebeu um <i>feedback</i> muito positivo sobre o seu desempenho. No final da reunião, o seu diretor disse que tinha falado com a equipa de Tina e que recomendaria que ela sorrisse mais para parecer “menos intimidante e mais acessível”.</p> <p>Após a reunião, Tina apresentou uma queixa aos RH por estar a ser vítima de discriminação no trabalho. A diretora de RH pediu a Tina que escrevesse a sua queixa, de acordo com a política da empresa, e informou-a de que a empresa a informaria sobre os passos seguintes.</p> <p>O gestor de recursos humanos verificou que os comportamentos de que Tina se queixava não estavam incluídos como exemplos de discriminação nas políticas da empresa. A empresa não tinha dado qualquer formação recente sobre discriminação.</p>
<p><b>Reflexão</b></p>	<p>Depois de ler a história, responda às seguintes perguntas: Consegue identificar exemplos de microagressões contra a Tina?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Defina duas a três microagressões que tenha reconhecido.</li><li>2. Pense numa experiência pessoal que tenha tido no trabalho, enquanto membro de uma equipa, relacionada com microagressões e na forma como foi ultrapassada.</li><li>3. A sua empresa tem uma política interna em matéria de discriminação e gostaria de participar numa formação sobre discriminação centrada na atenuação de microagressões?</li></ol>





## Folha de atividades 1

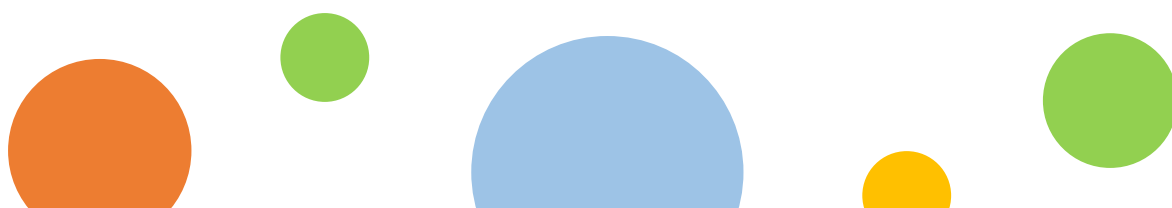
<b>Título</b>	Torne-se um comunicador inclusivo
<b>Duração</b>	50 minutos
<b>Resultados de aprendizagem</b>	Nesta atividade, aprenderá os princípios de uma comunicação eficaz no local de trabalho e como utilizar a comunicação inclusiva.
<b>Objetivo</b>	O objetivo desta atividade é aprender sobre os benefícios e a importância de utilizar uma comunicação inclusiva no local de trabalho.
<b>Materiais necessários</b>	Computador portátil, internet, papel e caneta.
<b>Instruções passo a passo</b>	<p>Imagine que foi eleito chefe de uma equipa com membros de cinco nacionalidades diferentes. Foi informado de que o seu antecessor tinha poucas capacidades de comunicação, o que teve um impacto negativo na equipa. A falta de comunicação criou tensão entre os seus membros. Como novo chefe de equipa, terá de comunicar eficazmente e de forma inclusiva. Para ser bem-sucedido, terá de praticar e desenvolver as suas competências de comunicação inclusiva, seguindo os passos seguintes:</p> <p><b>Passo 1:</b> realize uma pesquisa online para identificar os diferentes tipos de comunicação, incluindo a comunicação inclusiva. Nesta etapa, o objetivo é descobrir ou atualizar os seus conhecimentos sobre os princípios básicos da comunicação em geral. Para se preparar para esta nova responsabilidade e melhorar a sua capacidade de comunicar de forma inclusiva com diferentes tipos de pessoas, começará por fazer alguma pesquisa online sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• conceitos da comunicação inclusiva;</li><li>• frases que devem ser evitadas;</li><li>• exemplos de linguagem neutra em termos de género para se dirigir a um grupo.</li></ul> <p>Exemplo de artigo online a pesquisar: <a href="http://www.personio.com/hr-lexicon/types-of-communication/#what-are-the-main-types-of-communication">www.personio.com/hr-lexicon/types-of-communication/#what-are-the-main-types-of-communication</a></p> <p><b>Passo 2:</b> faça um mapa mental ou uma lista para o ajudar a identificar as barreiras que levam a uma comunicação ineficaz. Ferramenta de mapeamento mental: <a href="http://miro.com/mind-map/">miro.com/mind-map/</a> <a href="http://www.wrike.com/blog/what-is-a-mind-map-how-to-create/">www.wrike.com/blog/what-is-a-mind-map-how-to-create/</a></p>





**Passo 3:** crie um vocabulário inclusivo com termos e frases para serem utilizados por si e pelos seus colegas de trabalho. Pode seguir o seguinte exemplo:

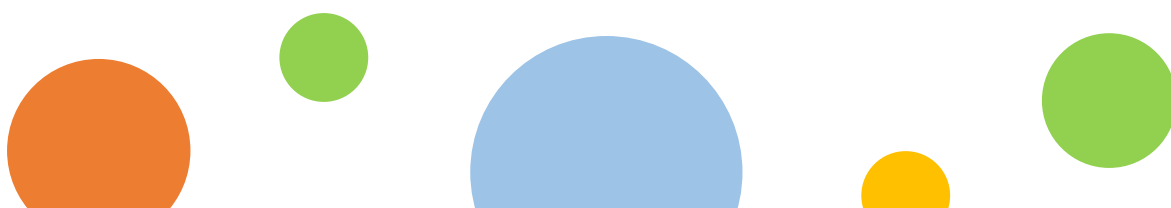
<b>Termo problemático</b>	<b>Termo inclusivo</b>	<b>Diretrizes</b>
Formadores	Profissionais de formação	Utilize uma linguagem sem género quando se refere à posição, título profissional ou ocupação de uma pessoa, para evitar preconceitos implícitos de que um dos géneros é o padrão para desempenhar as funções.
Olá, rapazes; olá, senhoras	Olá a todos, ou olá equipa	Abordar apenas homens e mulheres é excludente e impõe binarismo de género.
Lista negra e lista branca	Lista de bloqueios, lista de recusas e lista de permissões	Estes termos equiparam “negro” a “mau” e “branco” a “bom”, o que é uma associação problemática e racista.





## Folha de atividades 2

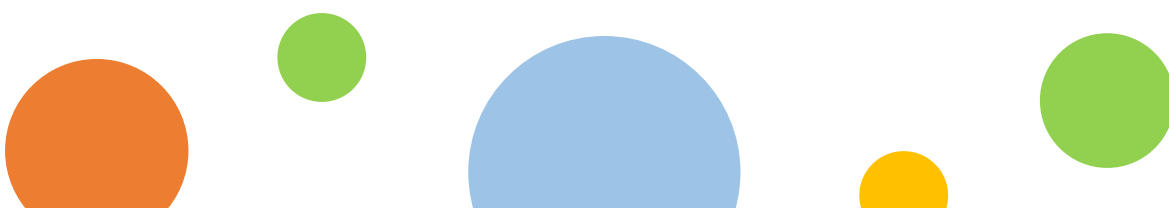
<b>Título</b>	Praticar a comunicação não-verbal
<b>Duração</b>	20 minutos
<b>Resultados de aprendizagem</b>	Nesta atividade, aprenderá sobre a comunicação que as pessoas expressam através da linguagem corporal, do contacto visual, do espaço pessoal, dos gestos e das expressões faciais.
<b>Objetivo</b>	O objetivo desta atividade é praticar a comunicação não-verbal, reconhecer os sinais não-verbais e as mensagens que transmitem.
<b>Materiais necessários</b>	Telemóvel com câmara.
<b>Instruções passo a passo</b>	<p>É essencial lembrar que as pistas não-verbais podem ser tão importantes ou, nalguns casos, até mais importantes do que aquilo que dizemos. A comunicação não-verbal pode ter um grande impacto no ouvinte e no resultado da comunicação.</p> <p><b>Passo 1:</b> apresente o maior número possível de exemplos de formas de comunicação não-verbal num minuto.</p> <p><b>Passo 2:</b> observe as fotografias que se encontram na seguinte ligação: <a href="https://breakingprejudice.org/assets/AHAA/Activities/Nonverbal%20Communication%20Folder/Body%20Language%20Worksheet.pdf">breakingprejudice.org/assets/AHAA/Activities/Nonverbal%20Communication%20Folder/Body%20Language%20Worksheet.pdf</a></p> <p><b>Passo 3:</b> responda às seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• que mensagens são transmitidas pela linguagem corporal em cada uma das fotografias?</li><li>• as características étnicas ou de género influenciam a sua interpretação da linguagem corporal?</li><li>• a idade ou a classe social influenciam a sua interpretação da linguagem corporal?</li><li>• como reage à linguagem corporal de cada fotografia?</li><li>• experienciou situações que a sua linguagem corporal foi mal interpretada?</li><li>• alguma vez julgou outras pessoas com base na linguagem corporal? Exemplifique.</li></ul> <p>A reflexão sobre estas questões ajudá-lo-á a identificar as áreas em que pode melhorar as suas competências não-verbais e a sua linguagem corporal.</p>





## Recurso adicional de aprendizagem

<b>Título</b>	Vídeo: <i>Inclusion starts with I</i>
<b>Introdução</b>	Utilizar uma comunicação inclusiva é extremamente importante para gerir as interações profissionais e pessoais do dia-a-dia. O vídeo aborda a importância de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, demonstra como os estereótipos podem surgir e o que cada um pode fazer para os combater.
<b>O que é que vai ganhar com a utilização deste recurso?</b>	Estudos recentes mostram os efeitos da comunicação no comportamento das pessoas, o que torna a utilização de uma comunicação inclusiva crucial. Investigadores descobriram que a utilização de uma linguagem exclusiva de género pode fazer com que as pessoas se sintam excluídas e, por outro lado, a utilização de uma comunicação inclusiva de género ajuda a reduzir a discriminação baseada no género contra as mulheres e outras minorias.
<b>Ligação</b>	<a href="https://youtu.be/2g88Ju6nkcq">youtu.be/2g88Ju6nkcq</a>





# TGAL

**THINK GLOBAL ACT LOCAL**  
**DIVERSITY MANAGEMENT**



Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões. Projeto número: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293.