UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Por: Juliana de Amorim Araújo

Orientador
Prof.(a): Vera Agaraz

Rio de Janeiro
2009

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

INSTITUTO A VEZ DO MESTRE

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: Juliana de Amorim Araújo

AGRADECIMENTOS

Ao meu SENHOR e SALVADOR JESUS CRISTO, por ter me dado a oportunidade de realizar este trabalho.

DEDICATÓRIA

A minha família e amigos pela paciência e incentivo para prosseguir até o fim.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo mostrar de várias maneiras como a comunicação interpessoal pode interferir de maneira significativa dentro de uma organização. Neste trabalho, abordamos sobre os elementos que compõem a comunicação, e a necessidade dos indivíduos se co-relacionarem. Dentro das organizações, percebe-se a importância da comunicação nas estruturas verticais e horizontais, para facilitar as ações produtivas e administrativas, melhorando o ambiente de trabalho. Além disso, existem as barreiras da comunicação, que precisam ser analisadas e tratadas para um ambiente saudável e duradouro. Por fim, falaremos sobre alguns requisitos básicos para a elaboração de uma perfeita comunicação interpessoal.

É importante lembrar que uma boa comunicação requer um comprometimento de todos os envolvidos.

METODOLOGIA

A monografia irá valer-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, onde serão mostrados os problemas, as críticas e a importância da comunicação interpessoal, bem utilizada dentro das organizações.

O trabalho foi construído considerando, questões tratam sobre a comunicação interpessoal. No primeiro capítulo falaremos sobre comunicação e a sua história, no segundo capítulo buscamos falar sobre a importância dos encontros face a face e as origens dos problemas interpessoais. Já no terceiro capítulo trataremos sobre as barreiras a comunicação humana eficaz e finalmente no último capítulo falaremos sobre os requisitos da boa comunicação e de que forma podemos alcançar uma comunicação eficaz.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - A História da comunicação	10
CAPÍTULO II - A comunicação interpessoal nas organizações	24
CAPÍTULO III – Barreiras a comunicação humana	32
CAPÍTULO IV – Os requisitos da boa comunicação	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	52
ÍNDICE	56

INTRODUÇÃO

A comunicação é um marco histórico que revolucionou o mundo. A comunicação teve seu contributo na medida em que o tempo passava, ela estava sempre presente. Foi e continua sendo o viés mais importante da evolução humana, fez o grande diferencial entre o ontem e o hoje. Será a mola propulsora entre o hoje e o amanhã. Será uma grande força contributiva de um futuro bem próximo.

A área de Recursos Humanos, vem almejando um desenvolvimento e aprimoramento do capital humano nas empresas. As empresas estão bem capacitadas tecnologicamente, entretanto o que faz a verdadeira diferença é o capital intelectual (as pessoas).

Os relacionamentos/comunicação entre as pessoas de uma empresa são muito importante para a integração completa de qualquer grupo de trabalho, sendo a comunicação mais do que um uso da língua comum é o reconhecimento das diferenças de cada uma das pessoas agirem e pensarem, sendo assim, a comunicação se torna um elemento chave para um funcionamento eficiente e eficaz.

Grandes empresas utilizam a ferramenta para motivar os funcionários, promover campanhas de conscientização, lançar produtos e fazer dos colaboradores, além de clientes em potencial, defensores da empresa.

A grande maioria das empresas consegue encontrar problemas, quando não são inter-relacionais e sim de tecnologia. Saber lidar com pessoas de diferentes níveis é uma tarefa muito difícil, tende de haver fluidez, muito prazer em trabalhar e concluir que a matéria prima é uma equipe sólida e integrada, onde existem diversos conflitos, trocas de opiniões e crescimento mútuo.

A falta de uma comunicação interna eficaz se faz presente principalmente num momento de crise, quando a empresa necessita mais do que nunca de pessoas que a defendam, lutem por sua causa. Manter um canal

aberto com os funcionários pode ser a melhor maneira de evitar que pequenos problemas se tornem grandes ou que catástrofes se tornem permanentes. Uma comunicação eficaz transforma o funcionário em aliado, deixa-o à vontade para trocar idéias e dar sugestões que visem à melhoria de seu trabalho e da empresa como um todo.

O presente trabalho pretende apresentar algumas idéias sobre o esse tema tão importante para a saúde de uma organização. Essa monografia não tem a intenção de encerrar ou esgotar a discussão e as reflexões sobre comunicação interpessoal, e sim levantar idéias, apresentar teorias e evidenciar o teor estratégico do tema.

Sendo assim, a monografia irá valer-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, onde serão mostrados os problemas, as críticas e a importância da comunicação interpessoal, bem utilizada dentro das organizações.

O trabalho foi construído considerando, questões tratam sobre a comunicação interpessoal. No primeiro capítulo falaremos sobre comunicação e a sua história, no segundo capítulo buscamos falar sobre a importância dos encontros face a face e as origens dos problemas interpessoais. Já no terceiro capítulo trataremos sobre as barreiras a comunicação humana eficaz e finalmente no último capítulo falaremos sobre os requisitos da boa comunicação e a sua eficácia.

CAPÍTULO I
A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

1. O QUE É COMUNICAÇÃO

Segundo Haroldo Pereira:

> "A comunicação pode ser considerada o processo social básico, primário, porque é ela que torna possível a própria vida em sociedade. Vida em sociedade significa intercâmbio. E todo intercâmbio entre os seres humanos só se realiza por meio da comunicação. A comunicação preside, rege, todas as relações humanas. O que é produzido e vendido pela comunicação? Uma mercadoria cada vez mais valiosa, apesar de imaterial: informação, ou seja, notícias, dados, idéias, conhecimento, ficção, cultura, arte." (Haroldo Pereira, 2005, 126p.)

Pereira define comunicação como: uma dessas coisas que todo mundo sabe o que é, mas ninguém consegue definir com precisão. Ato de comunicar algo ou de comunicar-se (com alguém). O verbo vem do latim *communicare*, que significa participar, fazer, saber, tornar comum. Quando comunicamos alguma coisa a alguém essa coisa se torna comum a ambos. Quando pilblicamos uma notícia ela passa a fazer parte da comunidade. Em fim, comunicação, comunhão, comunidade são palavras que têm a mesma raiz e estão relacionadas à mesma idéia de algo compartilhado.

Já o autor Roberto de Castro Neves (2003, p.18) entende comunicação como sendo uma disciplina, técnica, arte, coleção de códigos e de símbolos.

Cita-se fundamentalmente a definição de Marleau – Ponty sobre comunicação, citado por Duarte Apud Lopes (2003, p. 47).

> *"(...) O sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir, com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenômeno perceptivo no qual duas consciências partilham na fronteira. O entendimento comum não quer dizer concordância total com os enunciados envolvidos na troca. O entendimento pode ser a conclusão das consciências que discordam dos enunciados uma da outra. A linguagem desponta, então, como objeto cultural de percepção do outro. A linguagem torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada após o diálogo".*

Há outros autores que definem bem comunicação:

> *"Conceitualmente, a Comunicação humana compreende miríades de formas, através das quais os homens transmitem e recebem idéias, impressões e imagens de toda ordem. (. . .) A palavra "comunicar" vem do latim "comunicare" com a significação de "pôr em comum". Comunicação é convivência; está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõe a existência de um fator decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em "comum", idéias,imagens e experiências ..."*
> *(PENTEADO, 2001, p. 1)*

> *"Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa".*
> *(apud,KUNSCH, 2003, p.161).*

Os componentes da comunicação são: o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o meio de comunicação, a resposta (feedback) e o ambiente onde o processo comunicativo se realiza. Com relação ao ambiente, o processo comunicacional sofre interferência do ruído e a interpretação e compreensão da mensagem está subordinada ao repertório. Quanto à forma, a Comunicação pode ser verbal, não-verbal e mediada. Pensadores e pesquisadores das disciplinas de ciências humanas, como Filosofia, Sociologia, Psicologia e Lingüística, têm dado contribuições em hipóteses e análises para o que se denomina "Teoria da Comunicação", um apanhado geral de idéias que pensam a comunicação entre indivíduos - especialmente a Mídia comunicação mediada - como fenômeno social.

As empresas, como um cenário do desenrolar dos papeis do homem, oferecem inúmeras vertentes de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.

No interior das organizações é muito difícil e encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.

Assim, um trabalho cujo foco está na comunicação organizacional, revela-se com grande importância prática, pois um melhor entendimento dos influenciadores do processo comunicacional no interior das empresas melhora o entendimento, eleva a eficiência, aumenta a satisfação e gera aumento na qualidade de todas as relações interpessoais.

Ademais uma pesquisa assim centrada ganha importância, não só para as organizações, mas para toda a sociedade, visto que os problemas comunicacionais presentes nas organizações refletem e são reflexos da sociedade.

Mintzberg (1973), ao escrever sobre o papel do gestor relata a contraposição entre as características classicamente associadas ao papel do gestor e as respostas que obteve em pesquisas com gestores acerca de suas atividades mais freqüentes. Eles relataram que sua atividade principal e mais freqüente e estar em interação, em comunicação continua com subordinados, pares, clientes e fornecedores, atendendo a demandas organizacionais como reuniões, almoços e festas da empresa, negociando contratos, concedendo entrevistas, redigindo pronunciamentos enfim, o tempo todo envolvidos com a comunicação. Como Mintzberg ressalta, essas atribuições são de natureza muito diferente do clássico "planejar, dirigir, coordenar, controlar".

Contudo, a freqüência e a pratica, não parecem trazer frutos expressivos à melhora dessa habilidade tão necessária a vida nas organizações. A constatação é feita por todos que, de alguma forma, interagem nos ambientes empresariais. Distúrbios na comunicação são encontrados em todos os segmentos e níveis hierárquicos das empresas. Não há quem não apresente um exemplo de problema ocasionado por falha do processo de comunicação.

A comunicação se situa na fronteira de diversos campos do conhecimento: lingüística, fonética, teoria da comunicação, semântica, psicologia, sociologia, matemática e métodos quantitativos. Isso dificulta sua discussão e a escolha de definições aplicáveis.

Junto com a comunicação, inclui-se a transferência e a compreensão de significados. Significado corresponde ao conceito ou a noção do que se quer transmitir, seja através de palavras e gestos, seja através de sinais. Não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil. Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

Em relação ao conteúdo, as informações transmitidas possibilitam a explicação dos valores sociais, perpetuação da cultura de um grupo, a expressão das emoções, o registro e a disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos. Quanto a forma, a comunicação assinala o desenvolvimento humano, pondo a disposição tecnologias cada vez mais sofisticadas como meios de receber, enviar e registrar informações.

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e validos os de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas. Na realidade, ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos.

Alguns conceitos relacionados com a comunicação

A comunicação humana, através da compreensão, coloca em comum e objetiva o entendimento entre as pessoas. A comunicação exige que os símbolos (signos) usados (como palavras faladas ou escritas, por exemplo) tenham significação comum para as pessoas envolvidas no processo: o

emissor e o receptor. O emissor é aquele que cria e emite mensagens para que o receptor apreenda o significado.

O que põe em comum o emissor e o receptor em uma comunicação humana é a linguagem, que é indispensável ser correlata a ambos. Não é necessário, em uma comunicação, compartilhar a opinião para se ter comunicação, mas sim o significado dos símbolos usados na mensagem. Pode-se compreender uma idéia sem, entretanto, concordar com ela.

TANIA CASADO (2002, pág.273) ao falar de comunicação promove o entendimento de alguns temas:

- **Fonte ou Emissor:** quem deseja passar a mensagem.

Há quatro fatores inseridos na fonte, que determinam a fidelidade da comunicação:

- Habilidades de comunicação: existem cinco habilidades verbais: a escrita e a palavra (codificadoras), a leitura e a audição (decodificadoras), e o raciocínio que engloba ambas funções. Nossa habilidade afeta diretamente na análise dos nossos objetivos e como codificá-los de uma forma simples e clara para que sejam entendidos.

- Atitudes: afetam os meios pelos quais a fonte se comunica, sendo estas de três formas: a)Atitude para consigo – é o complexo de variáveis que se reúnem para formar a personalidade do indivíduo. Ex: insegurança, alto estima. b)Atitude para com o assunto – é a crença e/ou opinião de um determinado assunto. Ex: os professores involuntariamente deixam transparecer suas tendências em um assunto qualquer. c) Atitude para com o recebedor – é um julgamento favorável ou não do emissor em relação ao recebedor

- Nível de conhecimento: é o quanto a fonte domina um assunto. Obs: mesmo a fonte dominando o assunto, pode haver erro na comunicação pelo excesso de termos técnicos na transmissão da mensagem.

- Sistema sócio-cultural: é a classe social juntamente com o significado que cada cultura dá aos hábitos e as crenças de cada indivíduo.

- **Receptor:** é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor. Pode haver um grande número de receptores, como quando um memorando é destinado a todos os membros de uma organização, ou pode haver apenas um, como quando discutimos algo em particular com um colega. A mensagem deve ser elaborada tendo-se em mente a experiência passada do receptor (conhecimentos, valores, crenças, etc). Se a mensagem não chega ao receptor a comunicação não acontece. A situação não melhora muito se a mensagem chega ao receptor, mas este não a compreende.

- **Mensagem:** a informação codificada mandada do emissor para o receptor.

Na mensagem, o código, o conteúdo e o tratamento devem ser fatores considerados.

- Elementos e Estruturas: os símbolos são elementos, e o conjunto dos elementos formam diversas estruturas.

- Nível do debate: o nível de análise varia segundo o objetivo. Ex: numa palavra as letras são os elementos e a junção delas, a estrutura. Já numa frase as palavras serão os elementos, e a frase em si, será a estrutura.

- Código da mensagem: é qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significado para alguém.

- Conteúdo da mensagem: é uma forma lógica de apresentar diversas idéias e/ou informações.
- Tratamento da mensagem: são as decisões que a fonte toma para selecionar e dispor tanto o código como o conteúdo. Ex: resumo, texto em forma de tópicos etc.

- **Canal:** é o meio de transmissão de uma pessoa para outra, freqüentemente inseparável da mensagem. Para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. As necessidades e exigências do receptor também devem ser consideradas ao escolher um canal. Apesar dos administradores terem uma ampla gama de canais disponíveis, eles podem deixar de usar os mais eficazes. Suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal.

- **Decodificação:** é o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e traduz em informações significativas. O processo acontece em duas etapas: o receptor primeiro deve receber a mensagem e em seguida interpretá-la. A decodificação é afetada pela experiência passada do receptor, pelas suas interpretações dos símbolos e gestos usados, pelas expectativas (as pessoas tendem a ouvir o que desejam) e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Quanto mais a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

- **Sinal:** signo antecipadamente convencionado ou inteligível que transmite informação.

- **Codificador:** o símbolo ou código que será utilizado pela fonte na transmissão da mensagem.

- **Ruído:** é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Pode ser interno (quando o receptor não está prestando

atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons do ambiente). O ruído pode ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Pode ocorrer durante a passagem através do canal. Um sinal de rádio, por exemplo, pode ser distorcido pelo mau tempo. A maioria das interferências ocorre no estágio de codificação e decodificação. A ânsia de dar sentido a uma comunicação é tão grande que uma charada ou até mesmo uma comunicação absurda é freqüentemente decodificada pelo receptor como uma declaração sensata que pode ter um significado totalmente diferente da mensagem originalmente codificada. Instruções obscuras sobre como realizar uma tarefa podem fazer com que o empregado "ouça" instruções diferentes e incorretas.

Pode-se verificar através do gráfico em anexo 1, o esquema destes elementos básicos da comunicação.

1.1 A COMUNICAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO

Desde o início dos tempos que o homem tenta comunicar com os seus semelhantes, embora a forma com que faz tenha vindo a variar ao longo dos séculos. A linguagem, definida como a produção e entendimento da fala, evoluiu em paralelo com a evolução da espécie humana. Como uma forma de comunicação, a fala poderia ser comparada com a comunicação entre os outros animais, mas a linguagem humana tem a componente da interpretação e criatividade que marca a sua diferença. Como tal, o compreendimento da fala humana envolveu uma evolução fisiológica, a que se atribui a capacidade da fala, crendo-se que a altura deste desenvolvimento, a comunicação entre homens e a comunicação entre animais era semelhante.

A comunicação tem sido primordial nas relações humanas. A sobrevivência não subsiste sem comunicação, a vida não existe sem a

comunicação. Como ser social, o homem possibilitou e garantiu a vida social através dos diferentes sistemas de comunicação que desenvolveu. Ao conviver com seus semelhantes utilizando um código comum, inteligível, o homem faz mais do que informar e ser informado sobre as coisas do mundo: ele agrega novas formas de organização do próprio pensamento, adquire novos pensamentos e amplia a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo e de sua responsabilidade social.

As comunicações possibilitaram o desenvolvimento das unidades sociais, dos pequenos grupos, em vilas e cidades. Toda a técnica subjacente aos processos de comunicação alterou os padrões do mundo. O desenvolvimento da linguagem concorreu, sem duvida, para a evolução humana favorecendo a organização do pensamento, que conferiu ao homem maior probabilidade de sobrevivência.

Embora sejam as primeiras vias lembradas quando se fala em comunicação, a fala e a escrita não são de modo algum as únicas formas de intercambio entre as pessoas. Os gestos - caretas, movimentos com as mãos, beijos, sorrisos - expressam mensagens fortes e relevantes a troca social. Outras modalidades de comunicação, como trajes e modos de comportamento, também desempenham papel fundamental na vida social, pois conferem a organização e a unidade necessárias ao convívio entre as pessoas.

A Comunicação não têm data definida, mas é necessário afirmar que ela sempre existiu. O Livro Sagrado dos Cristãos, à Bíblia, mostra-nos no capítulo de “Gênesis”, Deus se comunicando com Adão, Eva e Caim, para mostrá-los a desobediência para com suas Leis. Pelo que se tem conhecimento essa foi à primeira comunicação da história da humanidade. Quando Adão e Eva são expulsos do paraíso Ele disse: “sigam seus caminhos, crescei-vos e multiplicai-vos”. Estava fechada temporariamente a porta do paraíso para os seres humanos. O homem tem uma particularidade precípua: viver em comunidade. Essa particularidade fez com que o ser humano procurasse sair da solidão e procurar novas terras e formar suas comunidades. Várias maneiras foram usadas como “Meios de Comunicação”, naquela época.

O que sabemos sobre a evolução das comunicações nos foi repassado pelos nossos antecessores, uma mensagem que se alcunhava de eternizada que tem influência sobre o cérebro humano, onde a escrita libera o cérebro da necessidade de memorizar. Com ela, o saber pode ser acumulado fora do corpo e é possível deixar registros mesmo depois da morte.

Pela escrita, o homem começa um relacionamento mais amplo e diferente, o que o leva a uma evolução mais rápida. Ele passa a armazenar, transportar, difundir e perpetuar o conhecimento. A sua história começa a ser registrada oficialmente. Antes, o caminho da comunicação humana tinha sido da: comunicação não verbal: sonora (tambor) e simbólica (fogo, tinta); comunicação oral: códigos que expressam sensações e sentimentos e comunicação escrita: que começou com o pictograma (representação gráfica de idéias através de desenhos).

À medida que o homem, limitado geograficamente, passa a ter relacionamentos mais amplos que os de sua gente e terra, por conta da chegada de meios como a imprensa (tipografia), começa a era da Comunicação Social, aos poucos se tornando comunicação de massa. O isolamento e a dependência impostos devido a alguns tipos de limites vão acabar. E vão começar um tipo de relacionamento bem mais amplo cujas dependências também serão outras. Um universo novo está raiando porque, se os horizontes se alargam, perde–se também o controle da informação próxima, garantida. Hoje chegamos à exacerbação da informação através dos meios eletrônicos, dos quais a Internet é campeã. Esse universo novo é o da tecnologia onde predomina a sapiência humana, suas qualidades intelectuais e sua forma de pensar e fazer as coisas. Fruto desse tecnologia surgem o jornal impresso, o rádio, o telégrafo, a televisão, a internet, os satélites e as comunicações interplanetárias.

Segundo BERLO e DIMBLEBY & BURTON (1999, p. 330 e 1990, p. 215), são vários os motivos que fazem as pessoas se comunicarem. Em primeiro lugar tem-se a comunicação intrapessoal que é a comunicação da

própria pessoa com ela mesma utilizando-se do pensamento. Quando ocorre a comunicação entre pessoas utiliza-se da comunicação interpessoal. As pessoas apresentam necessidades/carências que a comunicação pode ajudar a satisfazer, são elas: cooperação; sobrevivência; informação; social; pessoal; prática; econômica; e participação/atuação.

A humanidade se comunica porque necessita sobreviver em função de atividades diversas como negociação de valores financeiros – habitação, alimentação, saúde – e necessidades físicas como entretenimento. A comunicação é condição básica para se viver em sociedade; não importa a cultura ou a posição social ocupada pelas pessoas.

A comunicação permite satisfazer a necessidade de auto-segurança pela troca de informações e confidências entre amigos. As necessidades são satisfeitas, quando se possibilita a comunicação entre os indivíduos, não são somente as físicas como, por exemplo, o ato de comprar algum objeto para uso pessoal. Existem também outras necessidades como as de caráter pessoal que são a autoconfiança e a segurança, que possibilitam o sentimento de valorização às pessoas.. Esse aspecto trata das emoções e sentimentos que podem ser expressos nas idéias transmitidas na comunicação.

A partir da cooperação, faz-se necessário que os seres humanos se comuniquem. Para se viver em sociedade e realizar trabalhos em grupo, seja na vida acadêmica, nas organizações, na religião e nos lares, esse é um requisito fundamental. A vida em sociedade torna essa idéia imprescindível. A comunicação é utilizada para permitir a realização de tarefas que possibilitam o trabalho em conjunto, os projetos de vida social e assegura a proteção individual e coletiva. Dessa forma, a comunicação colabora para que todos os projetos de vida sejam levados a frente.

As pessoas têm a necessidade básica de se envolver. É fundamental criar um grupo de colegas para que haja ajuda mútua, isso faz com que todos se sintam bem. O andamento de tarefas no setor de trabalho será mais bem

realizado quando se tiver a cooperação das pessoas, ou seja, o trabalho em comum acordo com o sentimento de reciprocidade e parceria. O comprometimento e a cooperação são necessários os pares de pessoas e grupos por simples amizade, amor, convívio social num clube e, principalmente, em família.

Dependendo da atividade e da importância das tarefas, as necessidades sociais variam de o grau de intensidade e podem ser mais ou menos permanentes. Na sociedade, a comunicação ajuda na convivência das pessoas permitindo que elas se conheçam e se aglutinem pelas suas identidades e relações de interesses comuns.

Quanto maior é a comunidade, mais se torna necessária a comunicação É preciso que haja comunicação com o objetivo de manter a sociedade unida no sentido prático de viver. Este é um problema das grandes empresas. Elas precisam desenvolver formas e meios para processar as informações e, para isso, utilizam-se de programas de computadores que auxiliam a resolver o problema da quantidade de dados e informações que são trocadas/enviadas por meios de comunicação eletrônica. As necessidades práticas exigem que as pessoas se esforcem para que as tarefas cotidianas andem além da presença humana, pois movimentam todo um sistema que envolve a vida da sociedade dentro de hospitais, escolas, empresas, lares e no governo. As necessidades práticas e sociais são também necessidades econômicas.

As empresas de todos os tipos e portes se utilizam da propaganda para promover seus produtos e serviços. Esse tipo de comunicação tem por objetivo criar, desenvolver e manter as atividades e negócios em andamento. No ambiente de trabalho, a comunicação desenvolvida entre as pessoas também é uma necessidade econômica, pois mantém e projeta as pessoas em seus cargos profissionais. Dessa forma, as necessidades econômicas pessoais tornam-se uma extensão das necessidades de sobrevivência das pessoas.

Os seres humanos se comunicam porque precisam trocar informações. Com isso, há ligação entre necessidade e objetivo. Necessita-se emitir uma mensagem para atingir um ou mais objetivos; essa necessidade é subjacente à comunicação e motiva, determina, o envio da mensagem. As pessoas precisam de informações para se manterem atualizadas sobre dentro e fora do seu país. Os meios de comunicação na atualidade são fantásticos, pois permitem às pessoas receberem informações de forma rápida e fiel com o uso dos meios eletrônicos como o e-mail, telefone, rádio e a televisão. As pessoas estão recebendo muitas de informações e não têm o tempo que precisam, e gostariam de ter, para usufruí-las. Pode-se comparar, por exemplo, as informações veiculadas pela Internet às mesmas informações contidas nos jornais, este necessita de muito tempo para folheá-lo, naquela bastam alguns cliques com o mouse para obter as mesmas informações de forma rápida e agradável.

CAPÍTULO II

A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagem. Há quatro funções básicas da comunicação dentro de uma organização ou grupo: controle, motivação, informação e expressão emocional.

Nenhuma dessas funções deve ser entendida como mais importante do que as demais. Todas essas funções são de extrema importância e precisam ser utilizadas para o bom desempenho dos grupos

2.1 IMPORTÂNCIA DOS ENCONTROS FACE-A-FACE

Uma maneira tradicional e fundamental de comunicação dentro das organizações é a comunicação face-a-face. Ela ocorre em todos os níveis hierárquicos e está presente em todos os espaços físicos ocupados pelas pessoas nas empresas: no horário de entrada, na fila para marcar o cartão de ponto, nos processos de trabalho - tanto administrativos quanto operacionais -, no intervalo do trabalho quando os colaboradores tomam café, nas reuniões informais perto de bebedouros no refeitório nos corredores,, nas reuniões individuais e em grupo e nos eventos internos das organizações como encontros de equipes para diversos tipos de trabalhos como, por exemplo, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), inspeções de trabalhos para a qualidade e grupos de trabalhos internos.

> "... Comunicação interpessoal: por comunicação interpessoal entendemos todo tipo de fenômenos de

> comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas instituições".
> (VIGNERON, 1996, p. 75).

Nota-se, nesta citação, os fluxos de informações pelas suas direções – relações horizontais e verticais– dentro das instituições de qualquer tipo e segmento empresarial. Outra passagem chama a atenção: "fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações"; quando se tem a troca de informações de forma clara e objetiva, as relações de comunicação ficam mais fáceis e possibilitam melhor compreensão das informações trocadas no ambiente organizacional, caso não se use formas claras de troca de informações, pode-se obter as complicações enunciadas na citação em questão.

Torna-se necessário refletir sobre o quanto a comunicação face-a-face nos ajuda nos processos produtivos e a sua importância no ambiente de trabalho. Entende-se que, na atualidade, muitas empresas estão adotando, também, métodos de comunicação via on-line e não se pode afirmar que a comunicação por meio de computadores interligados substituirá totalmente a comunicação face-a-face, pois os seres humanos sentem necessidade de encontros presenciais, até por terem sido criados e educados para viverem em grupos de diferentes objetivos como, por exemplo, trabalho, entretenimento, religião, arte e educação. Faz-se necessário que estímulos sejam realizados para que os indivíduos se encontrem e desenvolvam trabalhos em que possam estar próximos presencialmente. Isso não quer dizer que não se deve usar as novas tecnologias de informação e comunicação ou evitá-las, pois ajudam e facilitam o trabalho das pessoas em seus ambientes de trabalho.

Os novos modelos de tecnologias de informação e comunicação são fundamentais no mundo atual e se fazem necessárias para aproximar virtualmente as pessoas. Isso contribui para que não se percam os benefícios da comunicação face-a-face, pois as pessoas sentem-se mais seguras e precisam desse calor humano. Neste tipo de comunicação presencial está

presente a empatia que pode ser entendida como uma habilidade segundo definição de BURTON e DIMBLEBY:

> "... A empatia é uma habilidade. Esta habilidade, também relacionada com o ato de perceber outras pessoas, envolve o ato de resposta. A resposta é baseada na avaliação da outra pessoa, como a "medimos" e "pesamos". Isto equivale a dizer que devemos ter a habilidade de notar os diferentes aspectos da outra pessoa, seu comportamento, sua posição e julgar tudo corretamente. Mas, outro fator importante é o que fazer com aquilo que percebemos. Quando nos comunicamos com alguém, procedemos a uma avaliação de suas reações a fim de responder. Esta resposta é o feedback." (BURTON & DIMBLEBY, 1990, p. 73)

De acordo com o mencionado na citação acima, a comunicação face-a-face tem uma vantagem significativa que é a de se perceber as reações do interlocutor, ou seja, quando se está trocando comunicações frente-a-frente, as emoções e sentimentos podem ser notados e sentidos. Isso se percebe pela habilidade de empatia, pois é como se uma pessoa se colocasse no lugar da outra no momento da troca de informações. Isso não significa que a comunicação on-line seja fria, sem sentimentos, pois para as pessoas que se expressam bem com palavras escritas não é difícil de se entender o que querem transmitir.

Entretanto, pode-se afirmar que na relação face-a-face essa tarefa é mais simples, pois quando as pessoas se comunicam olhando-se nos olhos, os sentimentos são transmitidos de forma mais rápida e eficaz. Assim, pode-se dizer que a comunicação face-a-face nos ambientes de trabalho é um processo de construção mútua de relacionamento pessoal que transmite, de forma clara e confiável, as comunicações que as pessoas desejam manifestar. Nesse contexto, permite-se afirmar que a comunicação face-a-face é fator essencial no ambiente de trabalho e quando somada à comunicação on-line

tem-se como resultado uma comunicação profissional que possibilita a realização de tarefas como, por exemplo, operações administrativas e operacionais, criação e desenvolvimento de estratégias de negócios e nos processo de liderança. Por exemplo, nos aeroportos já é possível constatar a existência de salas de reunião para permitir os encontros presenciais dos executivos. Ao desembarcar dos aviões, eles encontram-se nessas salas e ganham tempo, pois evitam deslocarem-se para as empresas que podem ter suas sedes e filiais longe dos aeroportos.

A comunicação se faz muito importante para a elaboração das estratégias e para a gestão de negócios empresariais. A produtividade do trabalho faz-se presente nas organizações devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação criadas pelo homem. Essas tecnologias, fundamentadas na informática, transformaram o trabalho humano e possibilitaram maior conforto e velocidade no ambiente de trabalho. Esse fato não substituiu a presença do ser humano no trabalho que se torna, cada vez mais essencial, pois é o criador e responsável por essa transformação e tecnologia.

Outro papel importante da comunicação empresarial se dá na resolução de problemas, evitando-se, assim, conflitos internos das organizações com contribuição para a melhoria dos ambientes de trabalho e dos processos de liderança. Para isso, deve-se ter comunicação correta e organogramas claros que permitam os fluxos oficiais de comunicação que por sua vez possibilitem a interação entre as pessoas. Voltando a atenção para os conflitos organizacionais, podendo ser esses de quais quer tipos, é importante ressaltar que quanto mais claro e bem utilizado for o processo comunicativo dentro de uma empresa, mais rápidas e eficazes serão as soluções deles.

A comunicação organizacional, tanto face-a-face quanto on-line, deve estar presente e ser constantemente planejada nos ambientes que formam o nível operacional atingindo até as pessoas que formam os níveis estratégicos gerenciais, chegando ao nível da direção da empresa. A comunicação não

deve ser tarefa exclusiva de especialistas dessa área, mas esses têm papel/função fundamental na análise dos fenômenos dela, na orientação e na formação de outras pessoas para melhorar o desempenho profissional. Quanto melhor o nível de comunicação interna em uma organização, melhor será o ambiente de trabalho e os produtos e serviços que nele são produzidos. Trata-se, assim, de estratégia de comunicação e as organizações devem atentar para essa área com enfoque específico em planejamento comunicacional.

Esse raciocínio pode ser fundamentado pela citação a seguir:

> "... A escola deveria ser um fantástico laboratório de comunicação. Ela pré-figura a comunicação que os estudantes vivenciarão nas organizações. Eles reproduzirão mais tarde nas empresas o modelo de comunicação encontrado na escola. Por isto, a formação acadêmica deve desenvolver uma política de comunicação, chamando o estudante a participar ativamente da vida escolar, dando-lhe a possibilidade de escolher certos elementos de seu currículo, e tornando as aulas encontros abertos sobre a vida e o mundo".
> (VIGNERON, 1996, p. 76)

Como se pode perceber claramente à formação cultural que se pode proporcionar aos alunos para encaminhá-los para a realidade das organizações e transformaria as escolas em centros de preparação e laboratórios acadêmicos que, certamente, ofereceriam uma formação mais adequada aos alunos para o desenvolvimento de suas profissões. O aprendizado de comunicação organizacional nas faculdades resultaria na formação de profissionais mais esclarecidos e formadores de opinião. Eles seriam agentes multiplicadores de informações nos ambientes organizacionais e contribuiriam para a integração das pessoas nos ambientes corporativos. Conclui-se que os conflitos organizacionais são realidade e, mais cedo ou mais tarde, aparecerão no caminho das pessoas dentro e fora das organizações.

Vê-se, então, que a relevância do uso da comunicação nas estruturas verticais e horizontais das empresas para facilitar as operações produtivas e administrativas e melhorar o ambiente de trabalho

2.2 O RELACIONAMENTO E AS ORIGENS DOS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As interações (relações) humanas são fundamentais para a formulação de um ambiente de trabalho agradável e produtivo; e são, principalmente, de responsabilidade de cada pessoa nas organizações, assim como a comunicação organizacional forma a base para uma boa administração das empresas de forma estratégica e gera a eficiência necessária para atingir as metas traçadas. Quanto melhor se planeja a comunicação interna nas organizações, melhor será o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho e o trabalho em equipe fluirá da melhor forma possível. Para isso, os líderes das equipes de trabalho devem tentar melhorar a comunicação e resolverem os problemas de comunicação da melhor forma possível. A American Management Association destaca esse assunto:

> “A necessidade de se comunicar de modo eficaz sempre esteve no topo da lista de prioridades de todo supervisor, que não só deve fazer o possível para se comunicar bem com seus funcionários como também deve conhecer os fatores que podem prejudicar suas tentativas nesse sentido e saber como superar tais obstáculos”.
> (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999, p. 7)

O relacionamento interpessoal nas organizações sempre foi fonte de observações, estudos e, também, preocupações. Há duas formas de

relacionamento a serem observadas: o relacionamento dentro de um setor e o relacionamento entre setores. Se no primeiro não houver integração, ocorrerá problemas na comunicação entre as pessoas que trabalham no mesmo setor. O segundo aspecto (relações entre setores) poderá sofrer a influência do mal relacionamento interno de um setor que prejudicará a relação entre os setores.

Podem ocorrer situações de comunicações de êxito, mas, também circunstâncias que as mensagens transmitidas pelos líderes se percam no ruído de comunicação, tendo como efeito a não -assimilação clara dos seus conteúdos. É fácil observar que a comunicação interna nas empresas é utilizada de maneira mais formal quando, por exemplo, é necessário dar recomendações ou repreensões a funcionários, elaborar avaliações de desempenho individual ou de grupos de trabalho e escrever relatórios que retratem situações organizacionais. Segundo a American Management Association, 1999, as falhas de comunicação se enquadram em duas categorias: o fracasso na comunicação de toda a mensagem, ou parte dela e a comunicação da mensagem errada.

A comunicação entre chefes e subordinados ocorre no dia-a-dia das empresas contribuindo para a atribuição/distribuição de tarefas, reuniões, atualização das políticas organizacionais, desenvolvimento e orientação de novas técnicas produtivas, campanhas institucionais e, também, para compartilhar informações pessoais.

O fracasso na comunicação pode ter origem pela escolha própria dos líderes, por temerem que na comunicação de notícias desagradáveis aos seus colaboradores como, por exemplo, críticas quanto ao desempenho e comportamento, eles possam reagir de forma rancorosa e vingativa e ficarem desmotivados. Os líderes se preocupam e temem que a comunicação de notícias desagradáveis às suas equipes possa agravar situações já conflitantes e que isso possa comprometê-los perante os colaboradores. Esses elementos configuram, assim, o medo do líder em comunicar. O fracasso de comunicação também pode ocorrer pela escolha das palavras para a composição da

mensagem ou de um canal de transmissão e, também, deve-se observar se os líderes utilizam sarcasmo ao se comunicarem, pois isso pode ser prejudicial no processo de comunicação e liderança.

A ironia (sarcasmo) quando utilizado pelos chefes pode ocasionar confusão na interpretação das mensagens por parte dos seus subordinados e prejudicar no relacionamento e na comunicação de assuntos importantes, pois os subordinados podem se sentir humilhados, confusos e desorientados. Da mesma forma, deve-se evitar essa prática e comunicar-se com franqueza, quaisquer que sejam as mensagens a serem transmitidas aos liderados como, por exemplo, o não cumprimento satisfatório de tarefas, regras organizacionais e acordos.

É provável que haja reação das pessoas que são alvos de sarcasmo, pois, podem ocorrer conflitos entre subordinados e seus chefes passando-se, assim, do nível profissional ao pessoal. Nesse parâmetro, tem-se um ambiente de trabalho não condizente com os padrões das empresas organizadas e competitivas. Os gestores não teriam o ambiente favorável para que possam exercer uma liderança influente e democrática.

O sarcasmo na comunicação face-a-face, pode ser mais facilmente percebido. Entretanto, quando se envia mensagens aos liderados por comunicação on-line, essa percepção pode ser diminuída pelo fato dos liderados não estarem pessoalmente com seus líderes. O sarcasmo não é o único causador dos problemas de comunicação no ambiente de trabalho.

Na figura n° 2, no anexo 2, percebe-se algumas origens de problemas de comunicação e suas conseqüências.

CAPÍTULO III

BARREIRAS A COMUNICAÇÃO HUMANA

As interações sociais, ao nível das relações face-a-face, estão sujeitas à influência de um conjunto de variáveis de caráter manifesto ou latente, que lhes determinam, ou pelo menos influenciam, a condução dos processos comunicacionais. Os padrões de interação resultantes das relações entre os indivíduos são conseqüência, por um lado, da aleatoriedade humana e, por outro, da previsibilidade que a vida em sociedade possibilita.

Comunicar é, uma arte de bem gerir mensagens, recebida e enviadas, nos processos internacionais. Mas não apenas isso. O espaço, o tempo, o clima relacional, o meio físico envolvente, o corpo, os fatores históricos da vida pessoal e social de cada indivíduo em presença, as expectativas e os sistemas de conhecimento que constitui a estrutura cognitiva de cada fator social condicionam e determinam a vida relacional dos seres humanos.

Entender/saber alguns dos fatores que podem moldar as barreiras à compreensão, ao sentir e ao agir dos fatores sociais que pretendem interagir é o propósito que nos orienta. Com isso, podemos equacionar uma estrutura de variáveis internacionais que, nos processos de comunicação humana, tanto podem ajudar como barrar ou constituir fontes de ruído às relações face-a-face.

Segundo FERNANDO NOGUEIRA DIAS (2001/2002), descreve-se abaixo alguns dos fatores que influenciam no momento da comunicação interpessoal:

- **Fatores Pessoais**

Compõem um conjunto de aspectos que passamos a referir, o nível de profundidade de conhecimento que o indivíduo tem e revela na decorrência do processo conversacional, ou, o nível de conhecimento que os outros intervenientes lhe atribuem ou reconhecem ter sobre o assunto a tratar. Este aspecto pode conduzir à maior ou menor credibilidade a atribuir ao emissor e trazer-lhe um estatuto que pode marcar o desempenho do seu papel enquanto comunicador.

Consideramos que fatores pessoais dizem respeito à aparência do sujeito enunciador do discurso. Não há nesta matéria aspectos morais a considerar, no que se refere a padrões de referência. No entanto, dizer que não é notório, para a maioria das pessoas, a aparência do outro. O estar cuidado ou não, o parecer este ou aquele tipo profissional, o estar ou não enquadrado num ou noutro grupo marca a relação, mais que não seja pelas expectativas que provoca, sobretudo, nas primeiras impressões.

A postura corporal é outro aspecto. Naturalmente que há sempre posturas próprias, eminentemente individuais. Mas o que importa aqui ressaltar são, sobretudo, as posturas corporais que, apesar de pessoais, fazem parte de um léxico social, às quais é possível atribuir significados também sociais. É o caso de uma postura que, em determinados contextos se espera que não seja excessivamente rígida ou excessivamente descontraída. Determinadas pessoas têm expectativas, por vezes muito elevadas, relativamente às formas que o corpo deve adotar. Caso contrário, corre-se o risco de não ser identificado com o grupo em causa, ou ser considerado como um outsider do mesmo.

Outrossim, o movimento corporal se insere nos fatores pessoais que podem constituir barreiras à comunicação. Sobretudo em grupos fechados, ou em comunidades pouco abertas ao exterior, a vigilância sobre o movimento corporal dos indivíduos é exercida de forma expectante. Os códigos, por vezes

rígidos, de determinados meios sociais coagem os indivíduos à moderação ou à exuberância a que o corpo deve obedecer nos seus movimentos. Certos movimentos do corpo, ou de zonas do corpo, podem ser interpretados como insinuações de ordem sexual em determinados meios, enquanto que noutros os mesmos movimentos podem ser considerados como indicadores de agilidade ou de graciosidade. O importante a reter é a idéia de que a forma como o corpo ocupa o espaço tem um significado social e cultural que, em determinados contextos, o seu valor pode facilitar ou constituir fatores de obstrução às relações entre os indivíduos.

O contacto visual é também um fator pessoal que, apesar de tudo, pode obstruir a interação e provocar momentos de embaraço ou, até, de pânico. O direcionamento, o tempo, o contexto, a oportunidade, a intensidade, o status de quem olha ou de quem é olhado impõem um quadro interpretativo, que cada cultura se encarrega de transmitir aos seus membros, pelo processo de socialização. Os indivíduos sabem, por intuição, os parâmetros que condicionam o contacto visual; aprenderam e interiorizaram, no decorrer do tempo, as regras e os mecanismos de censura que o processo do olhar implica em sociedade.

A expressão facial é mais um fator pessoal com repercussões. Os códigos sociais e culturais também aqui se fazem sentir. As expectativas e as previsões comportamentais que os indivíduos fazem uns dos outros passam pelas mensagens emitidas pela expressão facial. A expressão facial é, talvez, um dos meios de comunicação mais importante nas relações face-a-face, quer para confirmação de expectativas, quer para afirmação de determinados estados de espírito, sejam eles espontâneos ou engendrados. A importância dada socialmente à expressão facial pode determinar, por vezes, a vida de um cidadão. Em determinados contextos, pode ser fatal ou fundamental uma expressão de ódio, de desprezo, de raiva, de desqualificação, de preocupação, de simpatia, de compreensão, de alegria, de bem-estar, de aceitação, etc.

A fluência com que os indivíduos falam ou discursam, bem como a articulação, a modulação, o ritmo ou o timbre que emprestam à sua voz não escapam à observação social e cultural de determinados meios. São indicadores pessoais que os restantes fatores têm em conta nas relações sociais que estabelecem. As matrizes em vigor em cada sistema social dizem aos indivíduos, muitas vezes, a forma como devem interpretar não só a personalidade como também o caráter e o meio social de origem do falante. Neste processo de adivinhação muitos erros e equívocos condicionam as relações interpessoais, constituindo, por isso mesmo barreiras à comunicação não desprezíveis.

- **Fatores Sociais**

A flexibilidade ou a rigidez dos sistemas de conhecimento, que impregnam e condicionam as formas como os indivíduos pensam o mundo. Os sistemas de conhecimento condicionam e são condicionados por uma multiplicidade de fatores. A educação é um deles, ao inculcar nos indivíduos determinados princípios como certos e absolutos. Havendo fortes discrepâncias na pontuação das interações entre os indivíduos, maior a probabilidade de ocorrência de equívocos e de conflitos nos processos de comunicação. A importância desta abordagem permite-nos perceber, de forma objetiva, a marca que podem ter os princípios e os valores na visão dos sujeitos, e isso é importante porque, entre outros aspectos, a forma como cada indivíduo vê o mundo pontua as seqüências comunicacionais.

Entretanto, não são apenas os princípios e os valores da educação que determinam os olhares do mundo. A cultura que marca a origem de cada fator social dá aos indivíduos uma orientação normativa às suas formas de pensar, de sentir e de agir, assim nos refere o sociólogo americano Talcott Parsons. Com isso, os padrões de cultura que embebem o trajeto pessoal e social dos indivíduos geram, freqüentemente, aproximação ou afastamento entre si.. Temos com isso, que a presença física por si só dos indivíduos uns com os outros não evita os conflitos . Só a compreensão, mediante processos de

conhecimento, das características de cada padrão cultural permitem uma (re)aprendizagem das diferenças, as quais por si mesmas podem constituir motivos de comunicação e convívio, sem riscos de perda de identidade cultural e social.

Também as crenças ocupam o panorama dos fatores sociais que condicionam os sistemas de conhecimento um lugar proeminente. Podemos dizer que elas são princípio, meio e fim dos sistemas de conhecimento. Se tivermos em conta que, sobretudo, as crenças que assentam na ignorância ou que tomam como certos determinados princípios podem gerar guerras ou conflitos difíceis de sanar, perceber-se-á a sua importância nos estudos sociológicos. Mas as crenças podem igualmente pontuar os ritmos de vida pessoal e social, ao nível dos estilo de vida, das escolhas de parceiros, de métodos relacionais e, até, de decisões de vida ou de morte, pessoal ou de familiares dependentes de quem toma a decisão. As crenças podem igualmente levar certos indivíduos a acreditar que não vale a pena considerar a vida como um bem, já que a sua passagem pela terra é efêmera, ou então porque após a morte haverá um paraíso mais agradável para viver. A complexidade das crenças na vida das pessoas é, pois, um dos fatores que mais riscos pode trazer às relações interpessoais e, por conseqüência, barreiras à comunicação.

- **Fatores de Personalidade**

A comunicação é, com freqüência, complicada, senão mesmo impossível, quando esta procura ocorrer no seio das chamadas personalidades difíceis. Neste fator há um conjunto de aspectos que conviria referenciar como potenciadores de bloqueios à comunicação entre os indivíduos. Um deles diz respeito à conhecida auto-suficiência. De fato, torna-se complicado interagir com sujeitos que presumem saber tudo sobre determinado assunto, ou então, de que o que sabem esgota tudo sobre o assunto em questão.

Por outro lado, a idéia que alguns sujeitos têm de que uma palavra aplicada por diferentes pessoas terá de ter, natural e forçosamente, o mesmo significado entre elas é uma das barreiras à comunicação, que toma a designação de avaliações congeladas. A confusão que constantemente alguns sujeitos fazem entre aquilo que é do foro objetivo e aquilo que é do subjetivo provoca não só dificuldades de compreensão por parte dos outros membros do sistema comunicacional como, não raras às vezes, conflitos. Esta confusão entre aquilo que é eminentemente a realidade concreta dos fatos e as opiniões que sobre eles se possam ter é razão mais que suficiente para provocar paralisações no processo de entendimento entre os diferentes atores.

- **Fatores Fisiológicos**

Nem todos os aspectos da fisiologia humana constituem barreiras à comunicação e nem todos os indivíduos valorizam os mesmos fatores como entraves à interação. Com isso, há sujeitos, portadores de determinada deficiência física, ou têm eles mesmo dificuldade na interação com os outros, ou são os outros que lhes provocam dificuldades. Estamos perante situações de dificuldade comunicacional com origem em percepções marcadamente pessoais ou com origem em padrões cognitivos resultantes de determinados meios sociais ou culturais. De qualquer forma, interessa salientar a dificuldade que constitui para alguns interlocutores a conversa sobre determinados assuntos que versem, de forma assumida ou tangencial, a deficiência na sua comunicação.

- **Fatores de Linguagem**

Contudo, o que já foi exposto sobre os diferentes fatores que podem constituir dificuldades ao relacionamento humano, podemos ainda equacionar os fatores de linguagem. É possível enquadrar os problemas de confusão entre a realidade e as inferências que dela se fazem para, num segundo momento discursivo, mesmo não tendo eventualmente observado diretamente os fatos, fazer confusão entre estes dois planos. O uso constante de palavras abstratas

por parte de determinados comunicadores é motivo freqüente de desorientação e equívocos de compreensão entre os indivíduos.

Torna-se comum, as vezes que a confusão nos processos comunicacionais tem origem no desencontro de sentidos que cada um dos interlocutores atribui às palavras dos outros e às suas próprias mensagens. Os equívocos de compreensão oriundos destes desencontros não deixam de constituir, por isso, mais um fator de barreiras à comunicação. Quando os sujeitos em interação não conseguem separar as coisas entre si ou aspectos da realidade que só aparentemente são iguais, estamos perante processos comunicacionais em que predominam as chamadas indiscriminações.

Mas as perturbações nos processos de comunicação também podem ter origem no uso freqüente de polarizações por parte de um ou mais intervenientes. Com efeito, o uso sistemático de expressões extremas no discurso dos indivíduos pode levar à descrédito do emissor de tal discurso. Este mecanismo discursivo é uma espécie de tudo ou nada. Para tais emissores, a realidade das situações nunca tem um meio termo - tudo é maximizado na sua linguagem.

Como fatores de linguagem é ainda considerada a falsa identidade baseada nas palavras. Numa situação destas, o emissor está crente de que resume numa palavra ou expressão as suas crenças, atitudes ou avaliações. É como se um simples rótulo conseguisse identificar a complexidade dos conteúdos que ele expressa. Como isso, o recurso sistemático a este mecanismo de simplificação, apesar de constituir para o emissor uma forma cognitiva e discursiva econômica, corre o risco de provocar reações adversas e contrárias aos seus objetivos comunicacionais.

Finalmente, ainda no campo dos fatores de linguagem, a polissemia apresenta-se como um mecanismo propício ao desencontro de sentidos. O uso sistemático de vocábulos com dimensões polissêmicas diversas induz nas audiências uma fonte de ruído, às vezes difícil de ultrapassar. Só o recurso a

mecanismos de redundância pode, por vezes, contrariar as perturbações do processo de comunicação.

3.1 BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO EFICAZ

> "...Comunicação deve incluir tanto a transferência quanto a compreensão do significado (. . .) A comunicação perfeita, se é que existe isso, ocorreria quando um pensamento ou uma idéia é transmitida de forma que a imagem mental percebida pelo receptor seja exatamente a mesma que a visualizada pelo emissor..."
> (ROBBINS, 1999, p. 197)

Segundo Ana Luisa Pisa Marini administradora, existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais que ajudam a entender por que uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar. São essas as barreiras: filtragem – manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor; percepção seletiva – o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais; sobrecarga de informações – quando as informações excedem a capacidade de processamento; defesa – quando o receptor sente-se ameaçado, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo; linguagem – as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes; jargão – terminologia especializada ou linguagem técnica que membros de um grupo utilizam para ajudar na comunicação entre si.

Ainda segundo a administradora, outro grande obstáculo à comunicação eficaz é que algumas pessoas sofrem de um debilitante medo da comunicação. Esse medo da comunicação é a tensão ou ansiedade em relação à comunicação oral ou escrita, sem motivo aparente. O emissor deve

estar consciente que, em uma organização ou grupo, pode ter pessoas que sofram desse medo da comunicação.

De acordo com este estudo, das barreiras de comunicação permitiu-nos entender os elementos que interferem na comunicação interpessoal entre líderes e liderados no presente trabalho. Ou seja, quanto mais alto os níveis hierárquicos em uma organização corporativa, mais barreiras podem ocorrer na comunicação interna.

De acordo com ROBBINS (1999, p. 492), apresenta-se, a seguir, algumas barreiras que devem ser observadas e evitadas para que haja a comunicação eficaz, às quais deve-se manter atenção. São elas: a filtragem, a percepção seletiva, barreiras defensivas e a linguagem.

A filtragem é um tipo de barreira que se refere à manipulação da informação de um emissor com objetivo de que seja vista de forma mais favorável pelo receptor. Nas empresas, as informações que são transmitidas de baixo para cima, na escala hierárquica, são condensadas e sintetizadas pelos subalternos para que seus superiores não se sobrecarreguem com informações. Muitas informações, de importância secundária, são repetidas ou até omitidas por aqueles que fazem essa sintetização, e o resultado é a filtragem. Essa é a forma dos gerentes, por exemplo, conseguirem a resposta que desejam obter. Normalmente, aqueles que já passaram pelos cargos inferiores como chefia e liderança e chegaram aos cargos superiores de diretoria sabem que isso ocorre, pois faziam, também, essas filtragens. O fator determinante de filtragem é a quantidade de níveis na estrutura da organização. Quanto mais níveis verticais existirem na hierarquia da empresa, mais possibilidades existem para ocorrer a filtragem.

Os receptores, no processo de comunicação, vêem e ouvem de modo seletivo (percepção seletiva) com base nas suas necessidades, motivações, experiências, responsabilidades profissionais, formação profissional e acadêmica, além de outras características pessoais. Os receptores também

demonstram suas expectativas na comunicação enquanto decodificam as mensagens recebidas. Essas reações são perceptíveis, principalmente, na forma de comunicação frente a frente, pois pode-se notar, na expressão facial de uma pessoa, o que ela sente antes, durante e após ter recebido uma mensagem. Exprime-se isso quando se observa a reação de pessoas ao receberem notícias boas ou ruins como aumento de salário, entrevistas com candidatos a vagas de emprego ou demissões.

Barreira defensiva é a outra forma de barreira na comunicação eficaz. Existe uma tendência dos indivíduos, quando se sentem ameaçados, em reagir de forma defensiva para reduzir suas capacidades de compreensão mútua. Podendo, dar noções que não entenderam o significado da comunicação para tentar se defender, ou até tentar mudar o teor da mensagem confundindo e convencendo o emissor ou, então, engajam-se em defesa própria atacando verbalmente, fazendo observações de modo sarcástico, sendo críticas e questionando o motivo da comunicação de forma comparativa aos motivos de outros não serem **atingidos**. Com isso, quando se interpreta mensagem como ameaçadoras, geralmente responde-se de forma que possa atrapalhar a comunicação eficaz.

Por fim, tem-se a **linguagem** utilizada na comunicação que, se não for clara e objetiva, poderá ser uma barreira parcial ou total em uma comunicação.

BURTON & DIMBLEBY (1990) destacam a importância da conversação:

> "... há muito mais numa conversação do que simplesmente pronunciar palavras e ouvi-las. (...) E, de outro lado, um sorriso jocoso pode, aparentemente, acompanhar algo marcante: isso pode contradizer o que se está dizendo e colocar as palavras em oposição a seu significado literal. Palavras são signos em forma de som.

> Temos a tendência a ver as palavras como algo natural e verdadeiro, como se elas fossem apenas um fato da vida...” (BURTON & DIMBLEBY, 1990, p. 63).

As palavras podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes e podem, também, conforme a recepção e decodificação de cada pessoa, serem interpretadas de formas diferentes. A educação, a idade e a formação cultural são variáveis que influenciam e ajudam na formação da linguagem das pessoas para que construam suas mensagens com seus significados e definições pessoais. Nas empresas, os indivíduos podem ter diversas formações culturais, diferentes padrões sócio-econômicos e, portanto, diferentes padrões de linguagem. Com disso, podem ocorrer agrupamentos de empregados que fazem parte dos departamentos e criam seus próprios jargões ou linguagem técnica que são influenciadas por suas tarefas do dia-a-dia.

Além disso, outro problema de linguagem em comunicação organizacional é encontrado nas grandes empresas em que seus empregados estão dispersos geograficamente, ou, até mesmo, operando em países diferentes, e as pessoas usam termos e comunicação específica às suas regiões. A questão central dos problemas de comunicação, em relação a linguagem, é que não há linguagem uniforme. Os níveis hierárquicos verticais também podem causar problemas de linguagem, pois os executivos seniores costumam ter linguagem de difícil entendimento, pelos seus mais altos níveis culturais, e não serem compreendidos por seus empregados de operação que, provavelmente, não estão familiarizados com o jargão (linguagem) administrativo. As pessoas costumam modificar a linguagem conforme seus grupos de convivência organizacional, hábitos regionais. Tudo isso contribui para dificultar a comunicação.

Um outro ponto de vista sobre barreiras na comunicação foi expressa por DIMBLEBY & BURTON, que confirmam que quando as pessoas se comunicam, a filtragem pode acontecer quando se estabelece presunções pela

busca de conclusões de forma precipitada, ao invés de se tentar perceber as coisas de forma minuciosa e cuidadosa nas relações interpessoais.

Merece uma atenção especial, também, as barreiras mecânicas como barulhos em torno de uma conversa como filtros no contexto da comunicação, assim como problemas de fala, gagueira, rouquidão e murmúrios que formam os elementos de impedimento da comunicação interpessoal.

Por fim, destacam barreiras de origem semântica e psicológica. As semânticas podem ocorrer pelo uso de forma descuidada das palavras quanto aos seus significados. Elas devem ser utilizadas para produzir os significados dentro do contexto no qual o código está sendo utilizado. Quanto às barreiras psicológicas, afirmam que a comunicação pode ser filtrada ou bloqueada por atitudes, crenças e valores que podem constituir pontos de vista extremamente particular das pessoas, diante de situações e acontecimentos, uma vez que expressam aquilo que acreditam.

De acordo com TANIA CASADO (2002), resumimos as barreiras à comunicação interpessoal eficaz:

1. Sobrecarga de Informações: quando temos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
2. Tipos de informações: as informações que se encaixarem com o nosso auto-conceito tendem a ser recebidas e aceitas muito mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já sabemos. Em muitos casos negamos aquelas que contrariam nossas crenças e valores.
3. Fonte de informações: como algumas pessoas contam com mais credibilidade do que outras (status), temos tendência a acreditar nessas pessoas e descontar de informações recebidas de outras.
4. Localização física: a localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influenciam a eficácia da comunicação. Resultados de pesquisas têm sugerido que a probabilidade de duas pessoas se comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas.

5. Filtragem: numa estrutura organizacional, quanto mais níveis hierárquicos existir, maior a possibilidade de haver filtragem, a qual refere-se a manipulação da informação.
6. Linguagem: devido à grande variedade de níveis sociais, de formação, de escolaridade e de área de atuação, essas diferenças ocasionam grande embaraço na linguagem e na compreensão dos vários grupos.

Contudo, para superar todas as barreiras faz-se necessário esclarecer as idéias antes de anunciá-las, o que evita ruídos e distorções na semântica. Motivar o receptor "prendendo" sua atenção no momento da transmissão da mensagem de modo a apelar para seus interesses ou necessidades. Outro ponto é discutir as diferenças dos padrões de referência de forma, a saber, e entender que as pessoas têm paradigmas diferentes que interferem no modo como elas interpretam os acontecimentos. Transformar a comunicação informal numa aliada e fazer com que encontros casuais dentro da organização se transformem num canal positivo, além de aproximar a direção de sua equipe de trabalho.

Outrossim, comunicar os sentimentos implícitos nos fatos, o que proporciona maior força e convicção à mensagem tomando cuidado com o comportamento não-verbal, dar o feedback de maneira a fazer perguntas, encorajando o receptor a demonstrar suas reações, sendo fundamental também ouvir para saber se a mensagem foi realmente entendida, ou melhor, se o transmissor da mensagem fez-se entender.

CAPÍTULO IV
OS REQUISITOS DA BOA COMUNICAÇÃO

Entende-se que para uma boa comunicação é necessário haver clareza e objetividade. A boa comunicação é fundamental e vital para o bom desempenho organizacional, podendo assim, contribuir para melhorar as relações no ambiente de trabalho, pois permite aproximar as pessoas e fazê-las se conhecerem melhor. Usa-se escolher palavras simples, precisas e adequadas para a formação das mensagens e evitar a repetição de palavras, a redundância e descrever o que é desnecessário no texto. Com isso, pode-se atingir o objetivo de transmitir mensagens aos receptores com maior certeza de uma comunicação eficaz. Alguns aspectos são fundamentais como requisitos de uma boa comunicação: a eficiência em comunicação; reconhecer as barreiras de comunicação; regras para obter clareza na comunicação; a escolha do meio de comunicação; e fazer combinações.

Entende-se como eficiência em comunicação, o entendimento das mensagens recebidas podendo-se responder de forma a provocar novas trocas de informações. Entretanto, para que se tenha essa continuidade, é necessário que haja interesses comuns entre as pessoas envolvidas na comunicação assim como, deve-se ter interesse nas mensagens transmitidas. Descreve-se a seguir para reflexão e fundamentação a afirmação de Heller:

> "... A comunicação sempre é uma via de duas mãos. Profissionalmente, você se comunica para fazer com que as coisas aconteçam obter e passar informação, tomar decisões, chegar a consensos e se relacionar com pessoas." (HELLER, 2001, p. 6)

A verdade é que a comunicação deve melhorar o relacionamento das pessoas e aproximá-las pode estar sendo ameaçado com o uso excessivo dos meios eletrônicos, porque sabe-se que a comunicação face a face aproxima e

mantém as pessoas reunidas. Essa aproximação colabora para a formação de equipes mais produtivas e permite a discussão sobre os assuntos e problemas, tornando a comunicação mais eficaz e o ambiente de trabalho mais humano e agradável. Muitas barreiras como a filtragem, a percepção seletiva, as barreiras defensivas e a linguagem podem interferir na comunicação eliminando ou diminuindo sua eficiência. As partes envolvidas num processo de comunicação podem ter necessidades, posições e desejos distintos. As necessidades e desejos podem se tornar barreiras se entrarem em choque.

4.1 REGRAS PARA OBTER CLAREZA NA COMUNICAÇÃO

A transparência/clareza na comunicação é percebida quando a mensagem transmitida por um ou mais emissores não causa barreiras ao receptor para sua interpretação.

Três regras se fazem necessárias para que haja clareza na comunicação: ter claro em mente a mensagem que se deseja transmitir; ser breve e direto ao transmitir a mensagem e verificar se a mensagem foi entendida claramente.

A opção de escolha do meio de comunicação é fundamental para a transmissão de mensagens. A primeira escolha ocorre entre o que se fala e o que se escreve. Quando se procura rapidez e conveniência, a fala é a melhor forma de comunicação. Entretanto, caso precise de mais formalidade para se obter mais retornos, a forma escrita é a opção adequada.

Os meios eletrônicos possibilitam a criação de formas de comunicação que unem a fala e a escrita. O e-mail (correio eletrônico) une a rapidez e a informalidade de uma conversa efetuada pelo telefone e permite imprimir, arquivar e enviar mensagens instantaneamente.

Compreende-se por fazer combinações do uso de formas de comunicação de maneira associada. Essas formas se classificam em cinco grupos: a palavra escrita , a palavra falada (e ouvida), o gesto, a imagem visual, e a combinação de todos esses: multimídia. O uso associado das formas de comunicação contribui para aumentar o interesse, a retenção das informações e o entendimento do receptor. Fazendo com que essas formas combinadas se tornem ferramentas poderosas e facilitadoras como meio de comunicação.

Os professores, por exemplo, utilizam-se de meios combinados como retroprojetor, projetor de slides, data show, lousa, cartazes, aparelhos de som e vídeos cassete para lecionarem e fazerem exposições de assuntos. Não é diferente nas organizações, as pessoas combinam os meios de comunicação em reuniões, até por vivenciarem seus usos nas escolas e universidades. Um bom exemplo de comunicação é a mídia comercial de televisão que usa imagem, som, palavras faladas e escritas. A mídia eletrônica também está em crescimento acelerado de uso, principalmente nas páginas da Internet – rede mundial de computadores – e permite a utilização de elementos visuais, ampliando a comunicação e estendendo -se a grande número de pessoas, no mundo todo, diretamente de suas residências e escritórios. O rádio também é um meio de comunicação valioso e ganhou várias versões de tipos e tamanhos, adaptando-se a qualquer tipo de ambiente como residências, escritórios, quartéis, veículos e modelos portáteis para transporte e uso pessoal.

4.2 COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

> “Nunca se pode garantir um fim satisfatório para um encontro, mas um bom começo sempre é possível. Sua fala e seu comportamento afetam as reações dos outros; assim, use palavras de boas-vindas para garantir um início positivo.” (HELLER, 2001, p. 24)

As palavras utilizadas para saudar pessoas são governadas pelo relacionamento em questão. Se o relacionamento é por igualdade, haverá a condição de informalidade com tratamento por “você” e por expressões comuns e bastante informais: - bom dia, como vai? ou, - Como é bom ver você novamente. Quando se trata de relacionamento com estranhos, as saudações funcionam como uma apresentação mais formal: - É um prazer conhecê-lo(a); as expressões são educadas – polidas – e demonstram contentamento traduzindo-se como intenções amistosas.

No momento da troca de informações face a face, a comunicação permite realizar acordos entre as partes em que, em cada caso, deve-se escolher o melhor método para se alcançar objetivos e três métodos são fundamentais: como passar informação; a busca do entendimento; e o retorno das informações (feedback).

Habitualmente, os gestores gastam grande parte do seu tempo enviando e recebendo mensagens. Essa é uma importante ferramenta gerencial para a liderança de equipes. A sinceridade nas mensagens e o retorno são essenciais quando se busca clareza e progresso.

PENTEADO (2001), expressa a importância do uso da linguagem:

“... A Comunicação humana é uma atividade que objetiva alcançar o entendimento entre os homens através da linguagem. Somos levados a admitir que, embora as coisas não sejam palavras, há um nexo entre palavra e a coisa à qual a palavra se refere.” (PENTEADO, 2001, p. 104)

O autor BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F (1992, capítulo 5), interpreta algumas habilidades para melhorar a comunicação interpessoal:

“HABILIDADES DE TRANSMISSÃO: Usar linguagem apropriada e direta que facilitem o entendimento do receptor; Fornecer informações tão

claras e completas quanto for possível; Usar canais múltiplos para estimular vários sentidos do receptor (audição, visão etc.); Usar comunicação face a face sempre que for possível."

"HABILIDADES AUDITIVAS: Escuta ativa. A chave para essa escuta ativa ou eficaz é a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal, não-verbal e simbólica), e responder apropriadamente ao conteúdo e à intenção (sentimentos, emoções etc.) da mensagem. Na empatia a escuta ativa exige uma certa sensibilidade às pessoas com quem estamos tentando nos comunicar. Empatia significa colocar-se na posição ou situação da outra pessoa, num esforço para entendê-la. Já a reflexão é uma das formas de se aplicar a escuta ativa é reformular sempre a mensagem que tenha recebido. A chave é refletir sobre o que foi dito sem incluir um julgamento, apenas para testar o seu entendimento da mensagem. Como a comunicação eficaz é um processo de troca bidirecional, o uso de feedback é mais uma maneira de se reduzir falhas de comunicação e distorções."

"HABILIDADES DE FEEDBACK : Assegurar-se de que quer ajudar. No caso de feedback negativo, vá direto ao assunto, começar uma discussão com questões periféricas e rodeios geralmente cria ansiedades ao invés de minimizá-las. Descreva a situação de modo claro, evitando juízos de valor. Concentre-se no problema: (evite sobrecarregar o receptor com excesso de informações ou críticas). Esteja preparado para receber o feedback, visto que o seu comportamento pode estar contribuindo para o comportamento do receptor. Ao encerrar o feedback: faça um resumo e reflita sobre a sessão, para que tanto você como o receptor estejam deixando a reunião com o mesmo entendimento sobre o que foi decidido."

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível perceber a importância que a comunicação interpessoal têm dentro de uma empresa.

A comunicação interpessoal envolve toda a organização e pode ser a grande sacada/idéia ou a mais temida vilã. A partir da comunicação podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, a missão, a visão e as relações existentes na empresa.

Podemos verificar, que as empresas não são simples recipientes, pois as atividades de comunicação precisam ocorrer de maneira que haja administração de todos os processos, entendimento, fluxos de redes formais e informais, tanto internas como externas.

O uso profissional/correto da comunicação precisa ser admitida pelas gerencias. É necessário agir maneira estratégica, valorizando a informação, ou seja, compreendendo que a organização precisa usar a comunicação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Entender que a comunicação é o sistema primordial, central da empresa.

Para que a empresa obtenha sucesso é necessário olhar para o seu público interno (empregado) contemplando as habilidades de comunicação de que ele disponha.

Não se pode pensar somente no apoio, mas o envolvimento de realização, por parte da alta administração como de todos os colaboradores – em diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões – e que se conseguira construir as operações de uma empresa, principalmente quando tem haver com comunicação organizacional.

Esperamos que a discussão sobre os diversos tipos de comunicação e as várias técnicas para diminuir o ruído (interferência no significado do que se quer transmitir) possa capacitar-nos a transmitir as nossas idéias, sentimentos e emoções, com mais clareza e determinação.

O primordial nas empresas e a forma com que trabalham a comunicação. Pois, a credibilidade externa pode ser obtida mais facilmente, se existir nos empregados uma vontade/comprometimento de representar a empresa para a qual trabalham.

O elo/laço entre os empregados de uma empresa torna-se possível quando são bem informados e sintonizados em um determinado contexto, exigindo assim, uma continua troca de informações e alteração de comportamento da empresa e dos empregados, e quando ambos estão comprometidos verdadeiramente. O sucesso está relacionado com o gerenciamento através da comunicação. É através da comunicação que a empresa poderá apresentar atitudes e estratégias confiáveis desempenhando com sabedoria suas atitudes/ações.

ANEXO 1

Figura 1 - O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos.

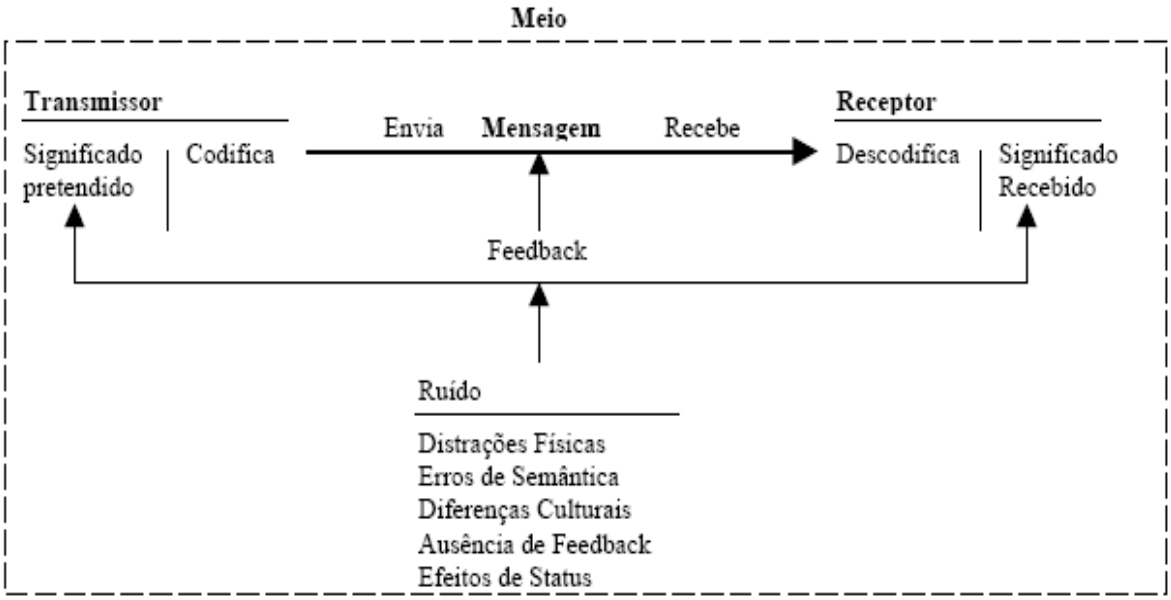
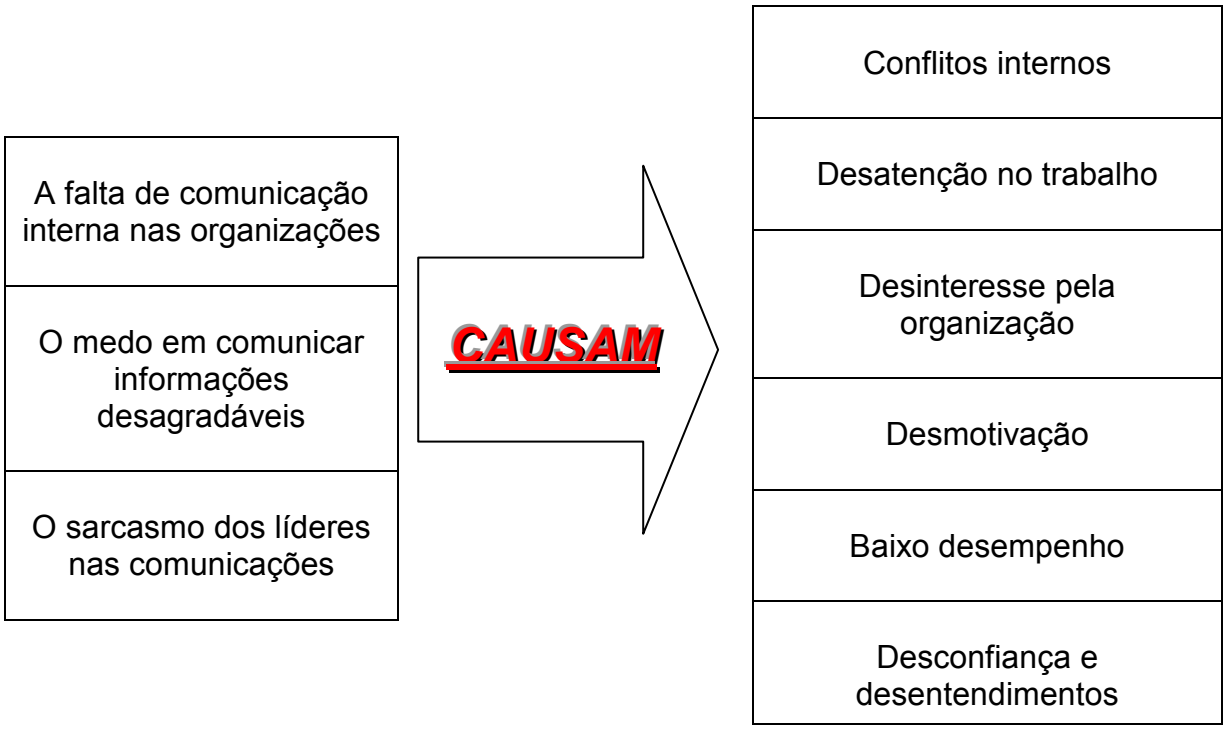


Figura 1: O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos.

Fonte: Shemerhom (1991, pg 241).

ANEXO 2

Figura 2 - As origens dos problemas de comunicação nas organizações e suas conseqüências.



BIBLIOGRAFIA

AMERICAN Management Association. Como se comunicar com eficácia. Tradução Mônica Magnani Monte. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 136 p.

AVEDIN, Renata. Revista Você S/A, Editora Abril, 2009.

BERLO, David K. O processo de comunicação. Introdução à teoria e à prática. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 1999, 330 p.

BOWDITCH, J. L. e **BUONO**, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo, Pioneira, 1992.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) As Pessoas na Organização. 4.ed. Vários autores. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.247-258.

DIAS, Fernando Nogueira (2001), Droga e Toxicodependência na Imprensa Escrita, Discurso e Percurso, Lisboa, Instituto Piaget.

DIAS, Fernando Nogueira (2001), Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento, um Olhar Sociológico, Lisboa, Instituto Piaget.

DIAS, Fernando Nogueira (2001), Padrões de Comunicação na Família do Toxicodependente, Uma Análise Sociológica, Lisboa, Instituto Piaget.

DIAS, Fernando Nogueira (2002), Sociologia da Toxicodependência, Lisboa, Instituto Piaget.

DIMBLEBY, Richard; **BURTON**, Graeme. Mais do que palavras. Uma introdução à teoria da comunicação. Tradução Plínio Cabral. 3. Ed. São Paulo: Summus, 1990. 215 p.

DUARTE, E. 2003. Por uma epistemologia da comunicação. In: M.I.V. LOPES (org.). Epistemologia da comunicação. São Paulo, Loyola, p.41

HELLER, Robert. Como se comunicar bem. 3. ed. São Paulo: Publicação folha, 2001, 72 p.

KUNSCH, M.M.K. 1997. Relações publicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, Summus.

KUNSCH, M.M.K. 2003. Planejamento de relações publicas na comunicação integrada. São Paulo, Summus.

LOPES, M.I.V. (org.). 2003. Epistemologia da comunicação. São Paulo, Loyola.

MARINI, Ana Luisa Pisa. Artigo - Comunicação Interpessoal nas Organizações: como melhorar o processo. Encontrado no site: www.memes.com.br, acesso em 15/05/2009.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973.

NEVES, Roberto Castro. Comunicação Empresarial Integrada. - São Paulo: Mauad, 2003.

PENTEADO, J.R. Whitaker. A técnica da comunicação humana. 13. Reimpressão da 1. Ed. De 1964. São Paulo: Thompson, 2001. 336 p.

PEREIRA, José Haroldo: Curso básico de teoria da comunicação. 3 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2005. 126p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. Tradução por Christina Ávila de Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999, 492 p.

SCHERMERHORN JR, John R. Fundamentos do comportamento organizacional. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

VIGNERON, Jacques Marie Joseph. Comunicação interpessoal e formação permanente. São Paulo: Angellara Editora, 1996. 224 p.

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO 2
AGRADECIMENTO 3
DEDICATÓRIA 4
RESUMO 5
METODOLOGIA 6
SUMÁRIO 7
INTRODUÇÃO 8

CAPÍTULO I
A história da comunicação 10
1.1 – A comunicação e sua evolução 18

CAPÍTULO II
A comunicação interpessoal nas organizações 24
2.1 - Importância dos encontros face a face 24
2.2 – O relacionamento e as origens dos problemas 29

CAPÍTULO III
Barreiras a comunicação humana 32
3.1 – Barreiras para a comunicação eficaz 39

CAPÍTULO IV
Os requisitos da boa comunicação 45
4.1 – Regras para obter clareza na comunicação 46
4.2 – Como melhorar a comunicação interpessoal 47

CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
ANEXOS 52
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA 54
BIBLIOGRAFIA CITADA 54
ÍNDICE 56