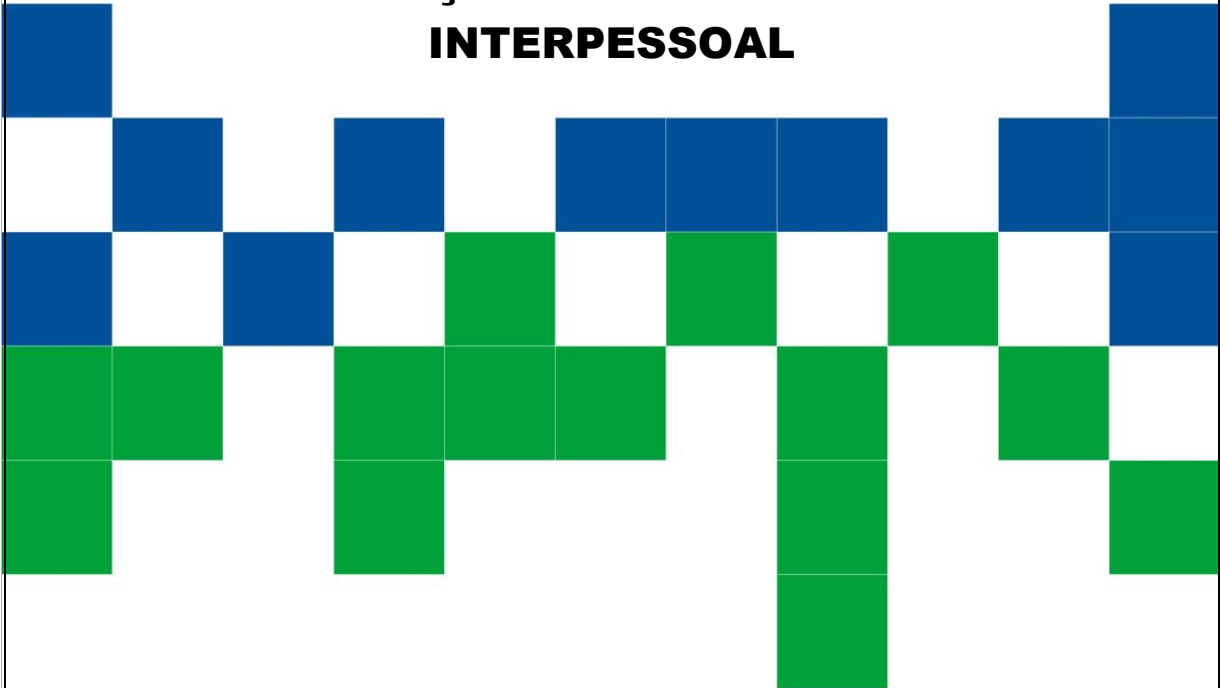


F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



COMUNICAÇÃO & RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



SAD
Secretaria de Estado
de Administração

GOVERNO DE
Mato Grosso do Sul
RUMO AO DESENVOLVIMENTO

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV – MS**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS**

**COMUNICAÇÃO & RELACIONAMENTO
INTERPESSOAL**

**CAMPO GRANDE – MS
2019**

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP: 79.031-001 •

Campo Grande - MS

Fone/fax: (67) 3321- 6100

REINALDO AZAMBUJA SILVA

Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

ROBERTO HASHIOKA SOLER

Secretário de Estado de Administração e Desburocratização

WILTON PAULINO JÚNIOR

Diretor-Presidente da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

SILVANA MARIA MARCHINI COELHO

Diretora de Educação Continuada

Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

Coletânea elaborada por Mayra Fransceschi & Silvana Maria Marchini Coelho

Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins comerciais e que seja citada a fonte

. ORIENTAÇÕES PARA OS(AS) PARTICIPANTES

Prezado (a) participante,

É com muita satisfação que recebemos você na *Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV*.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da *ESCOLAGOV*.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo www.escolagov.ms.gov.br clique no banner *Novo Portal do Aluno da Escolagov*, ao abrir a nova janela aparecerá o portal do aluno e você poderá fazer o seu login, que é sempre o seu CPF e senha escolhida, quando do ato do seu cadastro, dentro do seu perfil de aluno, encontrará uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Caso não tenha cadastro, preencha o nosso formulário, receba sua senha temporária no e-mail que você cadastrou, retorne ao site do aluno, entre com seu CPF e senha temporária, altere para a sua senha de preferência e então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.

- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site www.escolagov.ms.gov.br, preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
 - Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
 - O certificado será expedido automaticamente, um dia após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá baixa-lo no próprio perfil da ESCOLAGOV-MS.
 - A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
 - Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.
- **1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?**
- As apostilas e textos ficam disponibilizados no site www.escolagov.ms.gov.br, acessando o link “Download”, “Apostilas” para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.
 - Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.

SUMÁRIO

1. Comunicação

Conceitos de comunicação

Modelo de Comunicação

Funções da comunicação

Comunicação não-verbal

Categorias gestuais básicas

2. Cultura Organizacional

Faces da Cultura

Cultura, comunicação e inter-relacionamento nas organizações

Um enfoque direcionado às pessoas

Comunicação interna e interpessoal nas organizações

3. Percepção e relacionamento interpessoal

Desenvolvimento da habilidade de percepção das pessoas

Fases da percepção

Fatores que influenciam a percepção

Modelos Mentais segundo a PNL

Modelos de Temperamentos

Autopercepção, autoaceitação, autoconscientização

O que são as relações interpessoais

Dimensões das relações interpessoais

Por que as pessoas têm dificuldade para se relacionar? / Barreiras da Comunicação

4. Assertividade e competência interpessoal

Competência interpessoal

Conduta passiva, agressiva, manipulativa e assertiva

Conceito de assertividade

Objetivo da assertividade

Expressão do comportamento assertivo

Escuta Ativa

5. Feedback

Feedback: uma ferramenta gerencial - conceitos

Janela de Johari

Elementos obrigatórios no feedback

Fornecendo feedback

Aprenda a receber feedback

Possíveis reações adversas ao feedback

1. COMUNICAÇÃO

1.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

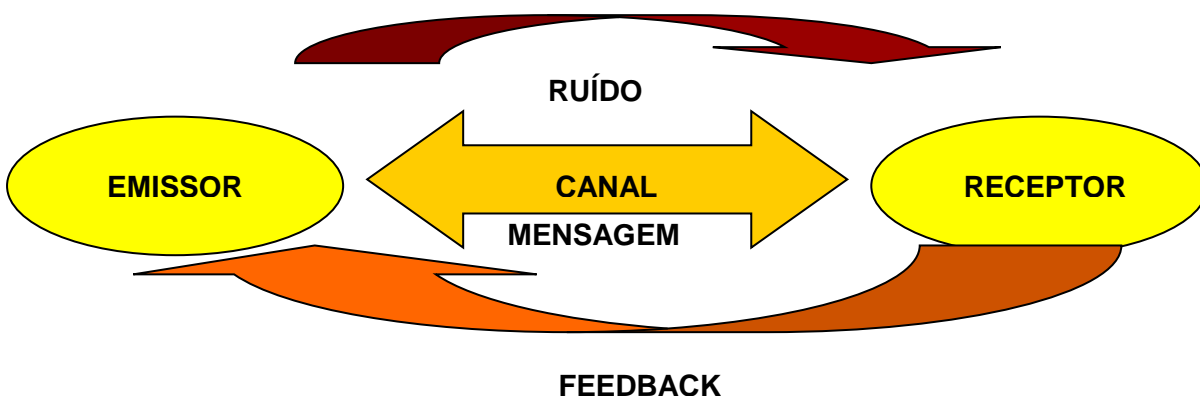
Comunicar vem do latim *communicare*, que significa colocar em comum, partilhar, entrar em relação com.

Comunicar é, então, trocar idéias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz.

A comunicação desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza da existência humana. Por trás do estudo das funções da comunicação, está implícita uma determinada concepção acerca do que é comunicar. Dessa concepção decorrem diferentes formas de explicar o como e o porquê dos processos comunicacionais. Entre as funções mais usuais da comunicação são apontadas todas aquelas que visam fins pessoais ou sociais.

Comunicamos para informar e estarmos informados, para formar e influenciar atitudes e crenças, por simples prazer, para realizar tarefas em grupo, para criar e manter organizações, ou para inovar.

1.2 MODELO DE COMUNICAÇÃO



Os elementos do processo de comunicação

Comunicar é trocar mensagens. Embora a situação de comunicação possa se apresentar de muitas maneiras diferentes, comporta sempre alguns elementos que lhe são característicos:

- **Emissor:** é aquele que emite, envia, transmite a mensagem. O emissor deve ser capaz de construir mensagens que sejam compreendidas pelo receptor.
- **Receptor:** é o indivíduo que recebe a mensagem. Este deve estar sintonizado com o emissor, de forma a entender a mensagem, ele será mais receptivo quanto maior for a sua abertura ao outro.

- **Mensagem:** é o conteúdo da comunicação (conjunto de sinais com significado: idéias, sentimentos, conjunto de símbolos emitidos pelo emissor).
- **Código:** é o conjunto de sinais e regras que permite transformar o pensamento em informação que possa ser entendida, na sua globalidade, pelo receptor. O emissor utiliza o código para construir a sua mensagem - operação de codificação - (é capaz de construir mensagens com significado e que sejam entendidas pelo receptor), enquanto que o receptor utiliza esse mesmo código para compreender a mensagem – o receptor decodifica a mensagem (é capaz de interpretar a mensagem, compreendê-la, dar-lhe um significado).
- **Canal:** é o suporte físico por meio do qual passa a mensagem do emissor para o receptor. O canal mais comum é o ar, mas existem outros - a carta, o livro, o rádio, a TV, a Internet, etc.
- **Contexto:** é o conjunto de variáveis que rodeiam e influenciam a situação de comunicação.
- **Ruído:** existe outro elemento fundamental que entra no processo de comunicação, designado ruído. Inclui tudo aquilo que perturba ou distorce o processo de comunicação. Os ruídos que adulteram a comunicação podem surgir em qualquer altura do processo e se tornam barreiras para uma comunicação eficaz. Em comunicação, um ruído é tanto um barulho (fisicamente perceptível), como uma idéia ou sentimento que esteja perturbando a eficácia do processo comunicacional.
- **Feedback:** ou informação de retorno: é o que permite aferir a eficácia da comunicação e de que forma a mensagem está chegando ao interlocutor. Serve para corrigir deficiências ou equívocos e reforçar a comunicação. Favorece a sintonia. O *feedback* é a mensagem que é enviada ao emissor e que lhe transmite como as suas comunicações e atitudes foram percebidas e sentidas pelo receptor. A eficácia do *feedback* é tanto maior quanto maior for a confiança existente entre os intervenientes. Mais adiante voltaremos a falar em *feedback*.

Eficácia na comunicação pode ser a sua maior arma. Utilize-a!

Quando transmitimos uma mensagem, oral ou escrita, é fundamental sabermos não só o significado que atribuímos às coisas, aos nossos gestos (comunicação não-verbal), às palavras e expressões, mas também às possíveis significações que as outras pessoas, com quem comunicamos, possam dar-lhe.

Caso contrário, poderão surgir barreiras à comunicação.

Empatia - sua importância para o sucesso da comunicação

Empatia nada mais é do que a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro. Se formos realmente capazes de realizar essa capacidade, estaremos atentos para modificar a nossa comunicação, no sentido de estarmos transmitindo a nossa mensagem em um nível compatível com a capacidade de percepção do nosso interlocutor. Estaremos, assim, aptos a, realmente, transmitirmos aquilo que pretendemos.

A empatia é, portanto, muito importante, não só na transmissão da mensagem, como na percepção do *feedback* que nos chega do receptor.

1.3 AS FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação representa uma necessidade pessoal e social de relação entre as pessoas, de trocar idéias e sentimentos. Por isso apresenta diversas funções, entre as quais:

- Informação.
- Persuasão e motivação.
- Educação.
- Socialização.
- Distração.

As finalidades essenciais da comunicação são: influenciar outros indivíduos, expressar sentimentos ou emoções e receber, pedir, dar ou trocar informações.

Os tipos de comunicação: verbal e não-verbal

Comunicar envolve toda uma série de atividades: conversar, persuadir, ensinar, negociar. Para ser competente em qualquer delas, é essencial perceber o que é uma comunicação e desenvolver as capacidades necessárias para nos tornarmos mais eficazes. Saber onde as coisas podem correr mal, já é um bom ponto de partida quando se começa a busca de uma comunicação eficaz.

COMUNICAÇÃO VERBAL

Quando emitimos uma mensagem, podemos utilizar vários códigos, entre esses existem as palavras. Quando a comunicação é realizada por meio das palavras, estamos utilizando a linguagem verbal.

A linguagem verbal pode ser escrita ou oral.

1.4 COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Nós comunicamos utilizando a linguagem não-verbal por meio dos nossos gestos, posturas, expressões faciais, tom de voz, silêncio, etc. Comunicamos, igualmente, pela roupa que vestimos e dos complementos que usamos.

É mediante a comunicação não-verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos.

1.5 CATEGORIAS GESTUAIS BÁSICAS

A linguagem corporal - O Corpo Fala?

"Desconfia do homem cujo abdômen se mantém imóvel, enquanto ri."

Provérbio cantonês

As pessoas podem transmitir diferentes gêneros de informações, em diferentes níveis de compreensão. O processo da comunicação das idéias consiste em mais do que uma simples linguagem escrita ou falada. Quando você se comunica, às vezes a sua mensagem pode ser compreendida, ou não, mas é independente do que você disse, da maneira como disse, e da lógica dos seus pensamentos. Isso ocorre porque, muitas vezes, a recepção da sua comunicação depende do grau de empatia que a outra pessoa sente com a sua comunicação não-verbal.

Um marido que vira as costas à mulher e que, sem dizer uma palavra, sai de casa batendo a porta violentamente, transmite uma mensagem significativa.

Portanto, não é muito difícil compreender as vantagens que se pode tirar da interpretação da linguagem não-falada, desde que comuniquemos por uma variedade de sistemas.

Observar e estudar os gestos são tarefas extremamente simples, mas interpretá-los é um trabalho muito diferente.

Comunicar com sucesso uma mensagem depende de esta ser interpretada como credível e apropriada por aqueles que a recebem. Muitas vezes, a falta de entendimento não é sequer expressa em voz alta, ela pode tomar a forma de um franzir de testa ou um suspiro. Logo, o que se está comunicando nem sempre corresponde ao que é recebido. É fundamental encontrar formas de anular essa distância.

De fato, comunicar não pressupõe necessariamente o uso da palavra:
Nosso corpo também transmite mensagens.

- Expressões faciais comunicam sentimentos, emoções, reações intencionais ou não, mostram respeito ou desrespeito para com os outros.
- O olhar pode comunicar sentimentos de hostilidade, simpatia ou desejo.
- A roupa (comunicamos por meio das cores, do tecido, do corte que usamos).
Vestimo-nos de formas diferentes conforme as ocasiões (uma festa, um curso, uma entrevista de emprego).
- Uniformes comunicam o papel desempenhado por um indivíduo.
- Complementos, enfeites, objetos que temos em casa, comunicam algo sobre nós.
- Outros aspectos:
contato físico - o tocar.
tempo - ser pontual ou não.
espaço - distâncias sociais, íntimas.

Expressões do rosto

Não há dúvida de que o aspecto das comunicações não-verbais que menos controvérsias tem provocado é o das expressões do rosto, porque é o grupo de gestos mais fácil de observar. Olhamos mais freqüentemente para o rosto de uma pessoa do que para qualquer outra parte do corpo e as expressões que observamos prestam-nos a muitas interpretações.

George Porter, que escreveu uma série de artigos para o *Training and Development Journal*, salienta que o aborrecimento ou a confusão podem ser indicados por uma ruga; a inveja ou a incredulidade, pelo levantar das sobranceiras; o antagonismo, pelo cerrar dos maxilares ou por um olhar de soslaio. Ainda, há a considerar o gesto, bastante comum, de avançar o queixo, como faz um garoto atrevido quando se rebela contra os pais. Quando uma pessoa está furiosa e cerra os maxilares, repare nos seus lábios; também estão cerrados e franzidos, o que indica que a pessoa está em uma posição defensiva, sem querer mostrar a sua fúria, e com a intenção de reagir o menos possível.

Maneiras de andar

Cada pessoa tem uma maneira de andar especial pela qual os seus amigos a reconhecem facilmente. Algumas características são devidas à estrutura do corpo, mas o passo, a largura do passo e a atitude, variam conforme as emoções que dominam a pessoa. Quando uma pessoa se sente feliz, principalmente uma criança, mexe-se mais depressa e sente-se mais leve ao andar; se não se sente satisfeita, fica de ombros encolhidos e arrasta os pés, com se as solas dos sapatos fossem de chumbo.

Quando as pessoas se sentem desanimadas andam arrastando os pés, com as mãos nos bolsos, levantam raramente a cabeça e nem olham para onde estão andando.

As pessoas que vivem com preocupações têm, muitas vezes, ao andar, uma atitude de meditação: cabeça baixa e as mãos presas uma à outra, atrás das costas.

Andam muito devagar e chegam a parar para dar um pontapé em um pedaço de papel, virá-lo e revirá-lo, para deixá-lo outra vez no chão. Essas pessoas têm o ar de quem pensa "Vamos estudar isto por todos os lados".

Aquele que está satisfeito consigo mesmo mostra o seu estado de espírito andando com o queixo levantado, balançando os braços, as pernas pouco enrijecidas, o passo decidido.

Apertos de Mão

O aperto de mão tem origem no antigo gesto de levantar as duas mãos para mostrar que não estavam armadas. Mais tarde apareceu a maneira romana de saudar, com a mão posta no peito. Durante a época do Império Romano, os homens apertavam-se os braços, em vez de apertar as mãos. A maneira moderna de cumprimentar, apertando a mão, é um gesto que significa cordialidade: o contato das palmas das mãos, uma na outra, indica sinceridade e paz.

Muitas pessoas consideram-se infalíveis na análise do caráter e das intenções de um indivíduo pela maneira como ele aperta a mão. Geralmente, ninguém gosta de aperto de mão pegajoso, talvez porque a transpiração das palmas das mãos é, muitas vezes, um indício de nervosismo. O aperto de mão flácido, também não é apreciado, apesar de que, para esse, pode haver uma explicação plausível: os atletas de forma geral tendem a controlar a força de seu aperto de mão, com receio de não parecerem suficientemente educados, apertando demais a mão ao cumprimentar. Também artistas e cirurgiões, que utilizam as suas mãos profissionalmente, têm a tendência de fazerem tudo que podem para protegê-las.

Devemos sempre estar atentos à maneira como cumprimentamos alguém, apresentando um aperto de mão firme, sem excesso, uma forma de demonstrar segurança e equilíbrio.

Sinceridade

Há vários gestos que fazem parte dos grupos de gestos indicativos de sinceridade. Entre eles:

- as mãos abertas - repare nas crianças, que quando se sentem orgulhosas de alguma coisa que fizeram, mostram as mãos abertamente; mas quando se sentem culpadas ou com receio as escondem nos bolsos ou atrás das costas.
- casaco desabotoado - freqüentemente os homens que se sentem à vontade com eles próprios desabotoam o casaco e até chegam a tirá-lo; em análises feitas por meio de audiovisuais, em que se registraram reuniões de negócios, concluiu-se que o entendimento é mais frequente entre os homens que têm os casacos desabotoados, do que entre os que os conservam abotoados; quando há um que decide tomar uma atitude favorável, vemos que ele descruza os braços e desabotoa o casaco tranqüilamente.

Segurança

As mãos apertadas uma na outra, esfregando os polegares, é um dos gestos observados com mais freqüência nas pessoas que estão tentando encontrar segurança. Há variações, como arrancar as peles das unhas, roer as unhas ou dar um beliscão na mão. Outro, desses gestos, é colocar uma caneta ou um lápis na boca, para roer ou chupar. Às vezes um pedaço de papel ou um grampo cumprem essa finalidade. Todos esses gestos indicam que se está buscando a segurança que não temos.

Braços cruzados indicam que a pessoa está se colocando na defensiva, não está disposta a aceitar as idéias de seu interlocutor.

Pôr a mão na nuca significa a necessidade de controlar-se, é o gesto para "evitar bater", podendo indicar raiva ou frustração.

Nervosismo e Autodomínio

Algumas atitudes dão a perceber que uma pessoa está nervosa e pouco à vontade. Por exemplo, ao entrar em uma sala e ser convidada a sentar, escolhe a cadeira mais distante, põe-se a olhar pela janela, olha constantemente para a porta, com se quisesse dirigir-se para lá, aponta um dos pés nessa direção, olha insistentemente para o relógio.

Pigarrear também é um indicador de nervosismo, assim como o agitar-se muito na cadeira ou tapar a boca com a mão enquanto fala.

A confiança em si próprio pode conduzir ao autodomínio e o contrário também é verdade. O autodomínio pode facilmente degenerar em nervosismo e frustração.

Uma pessoa que tem confiança em si própria fala sem fazer qualquer gesto de pôr a mão no rosto, como, por exemplo, pôr a mão na frente da boca ou coçar o nariz, nem passa a mão pela cabeça.

Uma pessoa que sabe o que quer e cujos objetivos têm sido coroados de êxito, apresenta-se com aprumo, com um ar confiante, deixando ver claramente que é uma pessoa que acredita em si mesma.

A pessoa que se sente confiante também pestaneja menos e dá, por isso, a impressão de saber ouvir com mais atenção. Um gesto indicador de segurança e que ao mesmo tempo a transmite, é o de fazer abóbada, juntando as pontas dos dedos das duas mãos e as palmas, dando-lhes a forma dessa figura.

A importância da autenticidade

Quando estamos envolvidos em qualquer processo comunicacional, importante é lembrar a necessidade de sermos sempre autênticos. Mesmo porque, embora o nosso interlocutor possa desconhecer os estudos da PNL e outros ligados ao desenvolvimento da percepção do outro, ele instintivamente tem esse conhecimento. Por isso mesmo, inúmeras vezes alguém nos conta algo e sentimos um desconforto, algo sinalizando que aquela comunicação não está correta, ou não está completa, ou não é sincera.

Precisamos lembrar sempre que a nossa expressão, os nossos olhos, o tom de voz, dizem mais sobre nós do que nossas palavras podem traduzir. Desse modo, se perguntados sobre algo que desconhecemos, é muito mais positivo assumir o fato do que tentar dar voltas tentando disfarçar. Uma pessoa que assume não conhecer alguma coisa está muito mais apta a complementar, buscar o conhecimento, do que alguém que finge saber o que não sabe.

A autenticidade é, portanto, um dos pilares da eficiência na comunicação.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL



Artigo da Dra. Marlene Marchiori,

“Ao analisarmos o conceito de cultura organizacional devemos priorizar duas definições:

* a cultura em si e

* a organização,

entendendo a comunicação como **um processo natural e inerente a construção dessa realidade.**

A partir daí, podemos compreender **culturas nas organizações** como um fenômeno que vem sendo estudado e observado.

Em 1951 Jacques trouxe a tona o termo ‘**cultura**’ como uma variável interna, no âmbito da organização. Na década de 80 os estudos organizacionais desenvolveram-se com intensidade. No campo acadêmico os Estados Unidos publicou no periódico ***Administrative Science Quarterly*** em 1983 um volume inteiramente dedicado ao tema sendo a cultura vista como produto e processo continuamente criado por pessoas em processos de interação. No campo profissional, as obras que surgiram na mesma época nos Estados Unidos: ***Cultura Corporativa***, Deal e Kennedy; e ***Em Busca da Excelência***, Peters e Waterman, assim como artigos nas Revistas Business Week e Fortune, sugeriram o entendimento da cultura ligado a performance das organizações, ou seja, o discurso marcante: **desempenho das organizações sob uma visão direcionada ao gerenciamento da cultura.**

Particularmente, minha reflexão sobre cultura organizacional se dá na relação com a comunicação, entendendo que **cultura é criação de significados e que a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo**

de formação das culturas em uma organização. Ou seja, não temos uma única cultura na organização, mas diferentes culturas que convivem e se respeitam, e fazem sentido para um grupo de pessoas que dela participa. Soma-se a essa reflexão entendermos que a cultura não é uma entidade estática que está lá, muito pelo contrario, cultura é formada continuamente, movimentando a organização. Passa a ser fundamental observar a diversidade presente nas organizações e ao falarmos em culturas devemos segundo (Hatch & Schultz, 2002) observar o contexto implícito e emergente.

A Dra. Marlene Marchiori, define a cultura em uma organização como um **fenômeno essencialmente interativo** a partir do momento em que **os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor.** Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos.

Quanto mais se aprende sobre comunicação, mas se entende que todo comportamento é potencialmente comunicativo, e os indivíduos tanto agem como reagem aos eventos comunicativos (HARRIS et al., 2008), sendo fundamental entender o significado do que acontece. Cultura, de acordo com Geertz (2001), é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua, e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida.

Há **três maneiras de se observar a cultura nas organizações**, as quais ocorrem em uma mesma organização ao observarmos os diferentes ambientes: integrada, diferenciada e fragmentada (MARTIN, 2001). **INTEGRADA:** Vista como homogeneidade, consenso em valores e transparência. **DIFERENCIAÇÃO:** Destaca as subculturas (conflito ou coexistência). Característica predominante: multiplicidade de culturas. **FRAGMENTAÇÃO:** Ambigüidade organizacional (ironias e paradoxos), mudanças constantes, relações complexas. Análise recai nas relações de interesse e consensos transitórios.

Vai depender da situação vivenciada pela empresa o entendimento e a prática de cada uma destas perspectivas. Por exemplo, uma organização que não dá voz para as pessoas, é bem provável a existência de um nível de frustração. Mas vamos supor que esta realidade de comando, tem sentido para aquela organização, as pessoas vivenciam naturalmente essa realidade e sentem-se bem, não há como contrapor. Venho referenciando a comunicação como um processo abrangente e formativo, que oportuniza maior desenvolvimento nas organizações, que acresce capacidade nas pessoas, que estimula o conhecimento e que modifica estruturas e comportamentos. A perspectiva da comunicação como processo é uma postura que permite as pessoas explorarem suas potencialidades e desafiarem-se como seres humanos.”

Texto publicado em 20/12/2010 na ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

2.1. FACES DA CULTURA

- “A cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de personalidade da organização” Marlene Marchiori
- Ela vai se formando pela ação e movimentação de grupos e pessoas até tornar-se um hábito
- A comunicação é fundamental na formação da cultura organizacional, porque esta se dá a partir dos relacionamentos
- A organização precisa estar atenta a estas movimentações, estimular por meio da comunicação e atuar significativamente na construção disto.
- Diálogo organizacional claro e transparente, produzindo interação social
- Construção de significado
- A comunicação eficaz pode interferir e contribuir para o caminho escolhido pelas interações sociais
- A comunicação deve ser uma filosofia, um fundamento na empresa. O sucesso organizacional depende de uma comunicação eficaz
- A construção da cultura organizacional tem início nas redes de relacionamento internas, para depois se projetar em forma de imagem organizacional (como somos vistos)

2.2. Cultura, comunicação e inter-relacionamento nas organizações

- Pessoas são criadoras de cultura
- Pessoas também são produtos culturais
- O diálogo e a comunicação são essenciais para a construção da cultura na empresa
- Cultura é a construção de significados e a comunicação é a produção de significados
- A comunicação fortalece então a identidade de uma empresa

2.3. Um enfoque direcionado às pessoas

- A função tradicional das Relações Públicas é gerenciar relacionamentos. Isto, neste contexto, passa a ser uma exigência natural do mundo dos negócios
- Abertura de canais, construção do diálogo, reconhecimento das relações entre líderes e liderados e a busca da performance – razão para a efetividade da comunicação Marlene Marchiori
- A organização é um cômico de diversas vozes. Para ser bem sucedida, ela precisa contar com um cômico afinado, em um processo de construção conjunta

2.4. Comunicação interna e interpessoal nas organizações

- Comunicação interna é o processo da comunicação que ocorre dentro das organizações. Ela pode ser oficial ou o que chamamos de ‘rádio peão’
- Quanto maior e eficaz a gestão da comunicação, mais coerente ela será e menos ‘rádio peão’ haverá. Isto exige transparência e diálogo.
- Comunicação interpessoal nas organizações é o campo das relações de trabalho e sociais que acontecem dentro das organizações

- Quanto mais próximas a gestão da comunicação interna com as comunicação interpessoal existente, mais êxito corporativo
- Falta de gestão da comunicação interna – conflitos na interpretação de significado
- Comunicação interpessoal difícil e conflituosa – empresa sem cultura densa e consequentemente sem imagem forte
- Tanto no que tange a empresa como o indivíduo: não adianta dizer algo e comportar-se de forma completamente contraditória
- A coerência entre o discurso e a imagem são essenciais.

3. PERCEPÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

PERCEPÇÃO

Conceito

“A percepção é o ato de receber, interpretar e compreender através do psíquico, os sinais sensoriais que provêm dos cinco sentidos orgânicos.

É por isso que a percepção, embora recorra ao organismo e às questões físicas, está diretamente ligada com o sistema psicológico de cada indivíduo que faz com que o resultado seja completamente diferente em outra pessoa”.

... Artigo <http://queconceito.com.br/percepcao>

3.1. Desenvolvimento da habilidade de percepção das pessoas

A percepção do mundo é algo que se vai construindo pelo processo de comunicação interpessoal, embora se trate de um processo interno. Ela desenvolve em função da situação sociocultural em que se vive. É por meio dos sentidos que captamos a realidade que nos cerca.

Perante essa multiplicidade de estímulos, o ser humano não é um receptor passivo.

Pelo contrário, o ser humano seleciona e discrimina os estímulos, de tal modo que os mesmos poderão ser interpretados de modo diferente por diferentes pessoas.

Pergunta para reflexão: Por que será que perante uma mesma situação, existem análises e interpretações diferentes?

A verdade é que não poderemos falar de objetividade quando falamos em percepção, uma vez que a experiência que cada um adquire é única, ainda que possa ser partilhada pelos outros.

O comportamento de cada um se forma em função da imagem que essa pessoa adquire do mundo, em função da experiência, das pessoas e das coisas como percebe. Em suma, em função da percepção que tem da realidade.

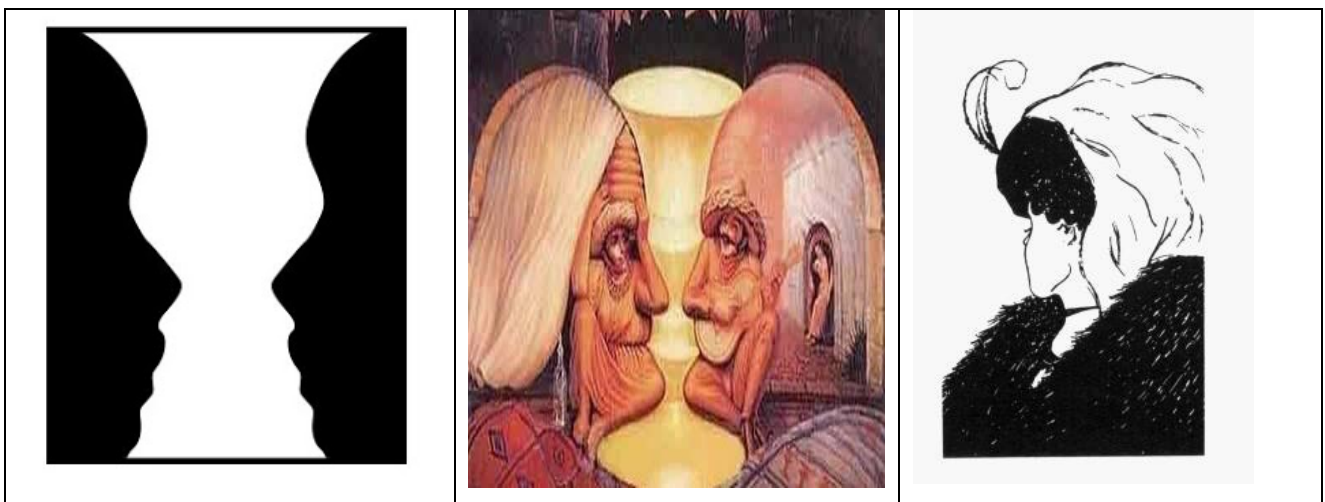
Cada indivíduo organiza os diferentes estímulos sensoriais e os integra em um quadro coerente e significativo, que constitui o seu próprio mundo.

Aquilo que vemos é aquilo que de fato é real para nós.

3.2. FASES DA PERCEPÇÃO

5 Fases da Percepção

- **Estimulação:** A fim de perceber que algo está acontecendo, é necessária a atenção de uma pessoa. A estimulação pode ocorrer através de qualquer um dos cinco sentidos: olfato, visão, audição, tato ou paladar.
- **Organização:** Para disseminar rapidamente grandes quantidades de informação, o cérebro humano organiza os eventos por componentes familiares.
- **Interpretação:** Uma vez que os principais componentes de um evento são reconhecidos, os indivíduos aplicam seus próprios preconceitos a eles através da interpretação, por vezes referida como avaliação. Crenças, valores interferem nesse significado.
- **Memória:** Para lembrar um evento ou momento percebido, ele deve ser armazenado na memória. Indivíduos usam essas associações previamente formadas com crenças e experiências pessoais para se lembrar de eventos e suas avaliações pessoais.
- **Lembrança:** Recordar o evento percebido mais tarde irá recuperar os detalhes mais importantes do mesmo. Lacunas podem precisar ser preenchidas pelo pensamento por meio da nova situação.



3.3. FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO

- A percepção de mundo se constrói por meio das relações sociais, de seus valores e vocações, de sua cultura...
- Não podemos falar de generalidade nem objetividade quanto à percepção. Cada um enxerga uma situação sob ótica diferente, de acordo com crenças, religião, família...
- Memória, experiência de mundo interferem significativamente na percepção de algo ou alguém.
- Expectativas e primeiras impressões podem ser perigosas.

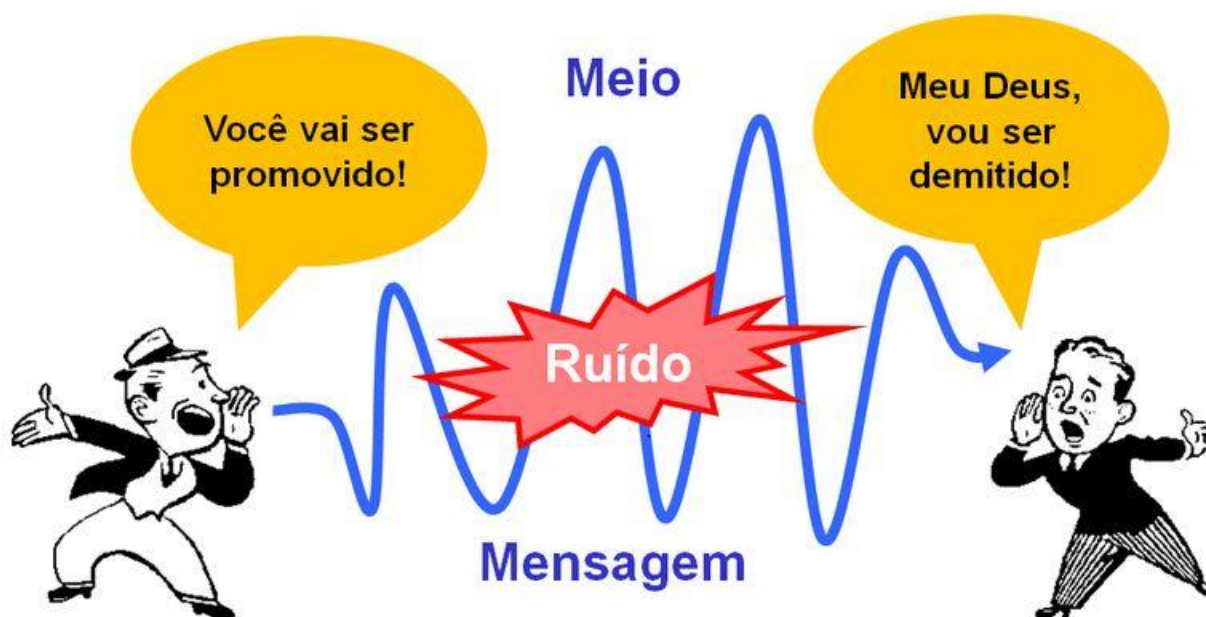
○ Preconceitos e estereótipos

A partir da primeira impressão, temos tendência a inferir outras características que enquadram o indivíduo em um perfil qualquer. Dessa forma, atribuímos-lhes um determinado papel ou posição, definindo o lugar que ocupa na sociedade e os comportamentos que lhe estão inerentes.

Embora a categorização seja indispensável para a eficácia da relação interpessoal, como se trata de uma simplificação, há o risco de se cair em estereótipos, colocando a pessoa em determinada categoria, ignorando comportamentos que não se enquadram nessa categoria e buscando ver comportamentos que a confirmem. Os estereótipos são baseados em preconceitos e perpetuam erros de julgamento que só contribuem para uma comunicação e uma relação pessoal não eficazes.



O Ruídos



3.4 - A comunicação em relação aos sentidos (MODELOS MENTAIS SEGUNDO A PNL)

Importante saber que há três canais pelos quais se processa a comunicação: o visual, o auditivo e o cinestésico.

Assim sendo, temos, em relação aos sentidos, três tipos de pessoas com as quais desenvolvem esses canais. São pessoas que apresentam características de assimilação maior através das informações no campo visual, auditivo e cinestésico.

Cada pessoa tem um canal de preferência pelo qual recebe os estímulos do mundo exterior, desenvolvendo mais um canal do que outro. É importante que saibamos qual desses canais é o que predomina no grupo de pessoas para quem vamos falar e procurar adequar nossa linguagem verbal e não verbal para que haja uma perfeita sintonia e realize uma boa comunicação.

3.4.1. – OS VISUAIS

Algumas pessoas possuem o canal visual mais desenvolvido. Preferem pensar com os olhos da mente. Escolhem palavras que elaborem um quadro mental e nele vejam as coisas.

Apreciam tudo o que veem, portanto, suas percepções estão na beleza, na estética, nos detalhes visuais. Escolhem tudo que estiver relacionado com o belo, são metódicos, detalhistas e por vezes perfeccionistas ao extremo.



3.4.2. - OS AUDITIVOS

São aquelas pessoas que valorizam muito mais a inteligência, o diálogo aprofundado, a boa música. Possuem excelente memória para som e coisas que ouviram há muito tempo. Como possuem o canal auditivo mais desenvolvido não suportam barulho, vozes estridentes, ofensas, palavrões.

O auditivo sente necessidade de ouvir. Com ele funciona muito mais as palavras do que os gestos ou as coisas visuais, como flores, fotos. É o tipo de pessoa que em um relacionamento amoroso adora ouvir constantemente que o amam e no trabalho prefere muito mais um elogio verbal, a certificados de excelência.



3.4.3 – OS CINESTÉSICOS

Existem pessoas que imaginam as coisas em termos de movimentos, sensações tácteis e ação. Centram suas experiências nas demonstrações físicas e percebem mais facilmente através do tato, do olfato e do paladar.

Gostam de beijos, abraços, carinhos, aconchegos. São adeptas as grandes manifestações, gostam de extremos e às vezes exageram nas expressões tanto de afeto como de desafeto. Apreciam o conforto, gostam de músicas lentas, românticas, mas, quando ao extremo, não dispensam um funk.

O cinestésico se sente extremamente agredido quando não correspondido em suas manifestações físicas.

Os cinestésicos, na verdade, veem mais quando sentem os movimentos, as formas, o cheiro o sabor.



3.5 MODELOS DE TEMPERAMENTOS



3.5.1. OS 4 PRINCIPAIS TIPOS DE TEMPERAMENTO

○ Sanguíneo

Este temperamento é expansivo, otimista e impulsivo. Extrovertidos e sensíveis, os sanguíneos são indivíduos que não passam despercebidos, pois são espontâneos e gostam de interagir. Além disso, costumam fazer gestos largos e falar bem em público.

Pontos fortes: são comunicativos, resilientes, adaptáveis e entusiastas;

Pontos que precisam ser trabalhados: impulsividade, falta de atenção, superficialidade e exagero.

○ Fleumático

Este temperamento é sonhador, pacífico, dócil. Os fleumáticos prezam a rotina, o silêncio e dificilmente perdem o controle, pois costumam avaliar antes de reagir. São pacientes, observadores, disciplinados, preferem não manifestar suas opiniões em público e não costumam reagir bem às críticas.

Pontos fortes: são equilibrados e confiáveis;

Pontos que precisam ser trabalhados: lentidão, resistência as mudanças e indecisão.

○ Melancólico

Este temperamento é tímido, artístico e solitário. Os melancólicos têm a sensibilidade muito aflorada, e são pessoas profundas, detalhistas e introvertidas, com tendência a guardar seus sentimentos. São fiéis, desconfiados e tendem a escolher profissões que possam exercer sozinhos.

Pontos fortes: lealdade, dedicação e sensibilidade;

Pontos que precisam ser trabalhados: egoísmo, pessimismo e inflexibilidade.

○ Colérico

Este temperamento é explosivo, ambicioso e dominador. Indivíduos coléricos são determinados e possuem grande capacidade de planejamento, além de muita energia e impulsividade. São líderes natos e explosivos.

Pontos fortes: determinação, habilidade de liderança e praticidade;

Pontos que precisam ser trabalhados: egocentrismo, intolerância e impaciência.

Daniel Goleman — psicólogo, escritor, PhD da Universidade de Harvard e responsável por popularizar o [Conceito de Inteligência Emocional](#) — afirma que, embora existam pontos que determinam o temperamento, muitos circuitos cerebrais da mente humana são maleáveis e podem ser trabalhados. Isso significa, portanto, que temperamento não é destino.

3.6 PERCEPÇÕES

Cultura e Percepção

A nossa cultura, o meio onde nascemos, a escola onde estudamos, a religião que nos foi ensinada, tudo isso são fatores que vão influenciar diretamente na nossa maneira de ver o mundo.

Por isso vemos tantos conflitos entre povos e até entre pessoas de regiões diferentes, dentro de um mesmo país. As pessoas se esquecem de que o outro teve uma formação diferente da sua e por isso o julga errado, mal-educado, sem princípios.

Se nos lembrássemos, antes de reagir, de perguntar: “o que isso significa para você?”, com certeza muitos conflitos e julgamentos injustos seriam evitados.

A **multiculturalidade**, isto é, o estudo dos fatos relacionados com essa diversidade de costumes e aprendizados nas diferentes culturas, é essencial para aqueles que atendem o cidadão de modo geral. De outra forma poderemos estar cometendo graves injustiças e tendo uma resposta preconceituosa com relação a pessoas que nem fazem idéia do que podem ter feito de mal ou de errado em uma relação interpessoal mal sucedida.

3.6.1. Autopercepção / Autoconceito



É a percepção que a pessoa tem de si mesma.

O **autoconceito**, isto é, o modo como a pessoa se descreve, evolui com a idade, com as experiências de vida e com o conhecimento que tem de suas capacidades e limitações (autoconhecimento).

É esse juízo que a pessoa faz de si mesma, que se liga a determinados sentimentos de vergonha ou orgulho, que poderão ser facilitadores ou inibidores do comportamento e do desempenho social.

O autoconceito é afetado por:

- A apreciação que os outros nos fazem; o que os outros dizem de nós.

- Significado atribuído ao que os outros dizem de nós.

Há pessoas cuja opinião valorizamos e por isso temos tendência a aceitar as suas críticas e sugestões, atitude que não temos com relação a outras pessoas.

Expectativas e Primeiras Impressões

As expectativas e as primeiras impressões são outros fatores importantes para o nosso autoconhecimento, já que temos a tendência em verificar se a imagem que temos de nós mesmos é semelhante à imagem que os outros também têm de nós.

As nossas expectativas em relação àquilo que os outros esperam de nós, conduzem-nos a agir de forma a confirmar essas expectativas – **Profecias Autocumpridoras**.

Por exemplo, uma pessoa que se considera muito tímida, comporta-se de tal forma perante os outros, e estes tendem a reforçar esse autoconceito pela forma como se relacionam com ela.

Quando encontramos alguém pela primeira vez, temos tendência a formar uma opinião ou impressão geral, baseada em índices físicos, verbais, não-verbais ou comportamentais. Essa primeira impressão vai condicionar toda a relação futura, dado que vamos nos comportar de acordo com essa impressão. Temos tendência a confirmá-la. Devemos sempre estar atentos para o fato de que muitas das nossas primeiras impressões podem estar erradas e que é preciso dar ao outro a oportunidade de se explicar e justificar o seu comportamento. É preciso **tolerância, capacidade de escuta, interesse autêntico** e uma grande **disponibilidade** para o outro.

3.6.2. Autoaceitação / Autoestima

É o grau em que o sujeito gosta de ser como é. A apreciação que uma pessoa faz sobre si própria e sobre as suas capacidades.

As pessoas com sólida auto-estima:

- São confiantes sem serem presunçosas.
- Não ficam de rastros quando recebem críticas.
- Aceitam que podem aprender a partir dos seus erros e que algumas vezes estes são inevitáveis.
- Não têm necessidade de pôr os outros abaixo.
- São autoconfiantes e seguras de si, mas, no entanto, não recusam ajuda dos outros.
- Não fazem críticas destrutivas.
- São capazes de rir de si próprias.

As pessoas com baixa auto-estima:

- Sentem-se inferiores em relação aos outros.
- Duvidam das suas reais capacidades.
- Mantêm-se na sua “zona de conforto”, evitando desafios.
- São influenciadas pelos julgamentos dos outros.

- Menosprezam-se constantemente.
- De um modo geral são pessoas negativas.
- Culpam tudo e todos pelo que de mau acontece.
- Arranjam grandes problemas, com coisas insignificantes.

Lembre-se de que:

1. A nossa vida é modelada por aqueles que gostam de nós e aqueles que não gostam.
2. Não podemos dar auto-estima aos outros.
3. Nós somos responsáveis por fortalecer ou fragilizar a nossa auto-estima. Mais ninguém deverá ter essa responsabilidade.
4. O que dizemos a nós próprios é o que conta. Fale positivamente para si próprio.
5. Uma elevada auto-estima é compatível com ser humilde.
6. Descubra o que quer e onde é competente. A seguir, aumente o seu potencial.
7. Aceite desafios. As novas experiências de sucesso ajudam a consolidar a auto-estima.

8 Seu maior compromisso é... CONSIGO PRÓPRIO.

A auto-estima será tanto mais elevada, quanto àquilo que a pessoa é, se aproximar do que ela desejaria ser.

3.6.3. Autoconhecimento / Autoconscientização

Propósitos e objetivos

Há pessoas cujo trabalho é inspirado – transmitem entusiasmo – e parecem estar seriamente envolvidas com o que fazem, com as pessoas com quem trabalham e com as pessoas a quem prestam serviço. Respiram satisfação e realização pessoal.

Quando encontramos pessoas desse tipo, acreditamos que o seu trabalho é consistente com os seus propósitos. Elas sabem porque estão, onde estão e sabem o que querem fazer.

Missão, Vocação, Chamada, Paixão

Essas palavras são utilizadas para descrever a necessidade humana de identificar e expressar seus propósitos. Afinal, encontrar os seus propósitos é uma procura quase espiritual: implica olhar para dentro de si.

As experiências de vida mais significativas podem indiciar propósitos de vida.

Por isso é necessário repensar e relembrar essas experiências. O que aconteceu? Por que foi importante para você? Que impacto essas experiências tiveram na sua vida?

Aptidões e Talentos

Cada um de nós tem talentos e dons específicos que nos tornam únicos. São capacidades que temos e que parecem ser naturais. Esses dons podem ser a chave

para os propósitos, na medida em que nos podem ajudar a realizar o que quer que acreditemos que estamos aqui para fazer.

Capacidade atlética, habilidade manual, talento musical ou facilidade de comunicação são alguns dos **talentos** que podem estar na origem dos propósitos.

Reconhecer e dominar os seus talentos estão na base da sua autocompreensão e do seu autoconhecimento.

Aptidão é algo que aprendemos a fazer, como usar o computador, consertar um automóvel ou gerir o tempo. São competências que desenvolvemos como resultado de treino, experiência ou educação.

Existem características que vemos como talentos, mas que, para outros, também são aptidões, porque, muitas vezes, as pessoas tentam desenvolver aptidões em áreas em que não têm talento. Cabe a você fazer um julgamento sobre quando é que uma característica é para você um talento ou uma aptidão.

A sua mistura específica de talentos e aptidões é a chave da sua paixão, da sua vocação. Não desperdice os seus talentos, cultive-os. E não se esqueça, desenvolva as suas aptidões em torno deles.

Valores

São as crenças que escolhemos para guiar as nossas vidas.

Os valores nos guiam na separação entre o certo e o errado de cada situação. Quando alguém nos diz o que devemos fazer, comparamos esse “deve” com os nossos valores, decidindo depois o que é certo para nós.

O “dever” choca muitas vezes com “valor”. Por exemplo:

Valor: Família.

Comportamento: Fazer horas extras.

Dever: Ser um bom profissional.

Na vida profissional há determinados valores que são fundamentais:

-Persistência. -Aprendizagem.

-Flexibilidade. -Organização.

-Gosto pelas Relações Interpessoais. -Abertura, Tolerância.

-Correr Riscos. -Lidar com o Medo.

Gelar, começar a tremer ou a suar, sentir o ritmo cardíaco e respiratório acelerado...Quem é que já não passou por isto? Este é aquele fator que pode nos fazer hesitar ou evitar seguir os nossos propósitos e valores.

O medo do fracasso, do sucesso, do desconhecido, ou medos físicos, são medos muito comuns que é preciso enfrentar e compreender.

O medo não é um inimigo.

A verdade é que as pessoas se comportam melhor quando têm medo. Por isso mesmo, devemos aprender a dominá-lo e a usá-lo como um catalisador para a ação. O medo pode ser transformador ou castrador. Nós é que decidimos. É preciso responder rapidamente ao medo, ou por meio de uma profunda preparação prévia, ou do improviso, ou da criatividade ou...simplesmente por mentalizações positivas.

Por outro lado, aqueles que têm aversão ao risco, que gostam de jogar em segurança em todas as situações, ou que são extremamente impulsivos, não considerando os contras do risco e as conseqüências das suas ações, correm sérios riscos em qualquer situação de vida.

3.7 O QUE SÃO AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS?

3.7.1. Relacionamento Interpessoal

O estudo dos Relacionamentos Interpessoais está diretamente ligado ao estudo da Comunicação Eficaz, uma vez que, para estarmos fazendo uso das ferramentas disponibilizadas por esse estudo, temos que conhecer o outro, sabendo identificar características e peculiaridades de cada ser humano, respeitando e valorizando sempre a diferença, pois é ela que nos permite somar qualidades e crescimento.

3.7.2. Relacionamento Interpessoal como fator diferencial no cuidado com o outro.

Não existem duas pessoas que ajam exatamente do mesmo modo. Todos os indivíduos têm modos mais ou menos estáveis de comunicar. Mesmo que uma pessoa consiga comunicar de diferentes modos e saiba fazê-lo, ela escolhe sempre a maneira que mais gosta de se relacionar com os outros. Por isso, podemos considerar que existem estilos de comunicação que não são mais do que formas diferentes de abordar a situação interpessoal (relação entre pessoas).

Todas as pessoas têm determinados estilos disponíveis para utilizar conforme as situações, mas há um estilo que sempre prevalece.

O estilo é eficaz em função da situação em que se aplica.

É a utilização de um determinado estilo de forma indiscriminada, qualquer que seja a situação, que dá origem a problemas interpessoais.

A comunicação entre as pessoas nem sempre funciona bem. Para isso é necessário aprender algumas habilidades e adquirir conhecimentos sobre as conseqüências de cada uma das atitudes próprias do processo de relacionar-se.

Uma das habilidades a aprender é a de confiar.

A confiança não é um ato de magia, nem se obtém mecanicamente, também, não é algo que se possa obter pela força. Se alguém persiste em não nos compreender, continua a

duvidar da nossa competência ou das nossas boas intenções, há habilidades que permitem modificar a percepção dessa pessoa a nosso respeito.

Para obter a confiança dos outros, devemos tomar a iniciativa e não esperar que o outro a tome primeiro. Se queremos ser vistos como pessoas de confiança, temos que fazer o primeiro gesto, o que implica sempre um certo risco.

3.7.3. Por quê as pessoas têm dificuldade para se relacionar?

Barreiras à comunicação

Freqüentemente, a comunicação processa-se de forma deficiente. O ideal seria que as mensagens chegassem ao receptor com o mesmo formato e a mesma intensidade com que foram emitidas. Porém, isto não acontece. Muitas vezes,

ouvimos o que o outro não disse,

ou

os outros entendem o que não dissemos.

Algumas barreiras à comunicação

- Utilização de linguagem que o outro não entende ou não domina.
- Elementos perturbadores do exterior.
- Divergências de valores e crenças.
- Desinteresse.
- Papéis sociais desempenhados.
- Formação cultural divergente.
- Indisponibilidade física ou psicológica (ex.: cansaço, malestar).
- Palavras ambíguas.
- Hostilidades.
- Desmotivação.

Estudos feitos revelam que retemos uma certa porcentagem da informação, que varia segundo os órgãos dos sentidos que a recebem. Assim, retemos cerca de:

20% do que ouvimos.

30% do que vemos.

50% do que vemos e ouvimos.

Exemplo: retemos cerca de 50% da informação emitida pela televisão, porque vemos e ouvimos simultaneamente.

4. ASSERTIVIDADE E COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Características dos quatro estilos relacionais

Em geral, para efeito de estudo dos Estilos Relacionais, dividimos em quatro tipos principais:

- ESTILO AGRESSIVO.
- ESTILO PASSIVO.
- ESTILO MANIPULADOR.
- ESTILO ASSERTIVO OU AUTO-AFIRMATIVO.

O estilo agressivo

A agressividade se observa por meio de comportamentos de ataque contra as pessoas e os acontecimentos. O agressivo prefere submeter os outros a fazê-los curvar, ou mudar de opinião.

O agressivo fala alto, interrompe e faz barulho com os seus afazeres, enquanto os outros se exprimem.

Ele desgasta psicologicamente as pessoas que o rodeiam. O agressivo pensa que é sempre ganhador com o uso de seu método, mas não entende que se o fosse, não necessitaria ser agressivo.

O agressivo torna-se um cego no seu meio, porque as pessoas evitam falar com ele de forma verdadeira. Os agressivos emitem, muitas vezes, a opinião de que os outros são estúpidos.

O objetivo principal do agressivo é ganhar sobre os outros, dominar e forçar os outros a perder. Muitas vezes, vence humilhando e controlando os outros, de tal modo que não lhes dá a possibilidade de se defenderem.

O agressivo procura:

- Dominar os outros.
- Valorizar-se à custa dos outros.
- Ignorar e desvalorizar sistematicamente o que os outros fazem e dizem.

Atitudes agressivas nas relações hierárquicas:

- **em posição dominante:** autoritarismo, frieza, menosprezo, intolerância;
- **em posição subordinada:** contestação sistemática, hostilidade a *priori* contra tudo o que vem de cima. Os álibis ouvidos com maior frequência por parte do agressivo:
 - Neste mundo é preciso saber impor-se.
 - Prefiro ser lobo a ser cordeiro.
 - As pessoas gostam de ser guiadas por alguém com um temperamento forte.
 - Se eu não tivesse aprendido a me defender, já há muito tinha sido devorado.
 - Os outros são todos uns imbecis.
 - Os outros são todos uns patifes.
 - Só os fracos e os hipersensíveis é que podem se sentir agredidos.

O estilo passivo

A atitude passiva é uma atitude de evitar as pessoas e os acontecimentos.

Em vez de se afirmar tranquilamente, o passivo afasta-se ou submete-se; não age, porque não se afirma, torna-se geralmente uma pessoa ansiosa, que apresenta dores de cabeça com frequência e sofre de insônias.

O passivo não age porque tem medo das decepções. Tímido e silencioso, elenada faz. O passivo é, quase sempre, um explorado e uma vítima. Tem muita dificuldade em dizer não e em afirmar as suas necessidades porque é muito sensível às opiniões dos outros.

O passivo:

- Sente-se bloqueado e paralisado quando lhe apresentam um problema para resolver.
- Tem medo de avançar e de decidir porque receia a decepção.

Parece que espera sempre alguma catástrofe.

- Tem medo de importunar os outros.
- Deixa que os outros abusem dele.
- A sua “cor” é a cor do ambiente onde está inserido. Ele tende a fundir-se com o grupo, por medo. Ele chama a isto realismo e adaptação.

Os álibis ouvidos com maior frequência por parte do passivo:

- Não quero dramatizar.
- É preciso deixar as pessoas à vontade.
- Não sou o único a se lamentar.
- É preciso saber fazer concessões.
- Não gosto de dar murro em ponta de faca.
- Admito que os outros sejam diretos comigo, mas tenho receio de feri-los.
- Não gosto de prolongar a discussão com intervenções não construtivas.

O estilo manipulador

O manipulador não se envolve nas relações interpessoais. Esquiva-se dos encontros e não se envolve diretamente com as pessoas nem nos acontecimentos.

O seu estilo de interação se caracteriza por manobras de distração ou manipulação dos sentimentos dos outros.

O patrão manipulador obriga o empregado a fazer horas extras dizendo: “como pode recusar, depois de tudo que fiz por você?”

O manipulador não fala claramente dos seus objetivos. É uma pessoa muito “teatral”.

O manipulador:

- Apresenta uma relação tática com os outros.
- Tende a desvalorizar o outro por meio de frases sejam humorísticas e que denotem inteligência e cultura.
- Exagera e faz caricatura de algumas partes da informação emitida pelos outros, repetindo a informação desfigurada, para manipulá-la.
- Nega fatos e inventa histórias para mostrar que as coisas não são

da sua responsabilidade.

- Fala por meias palavras e é especialista em rumores e “diz-que-disse”.
- Sua arma preferida é a culpabilidade. Explora as tradições, convicções e escrúpulos de cada um; faz chantagem moral.
- Emprega freqüentemente o “nós” e não o “eu”.
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções.

Os álibis ouvidos com maior freqüência por parte do manipulador:

- Só se pode confiar nos santos.
- Não se pode nem deve ser franco e direto.
- A ação indireta é mais eficaz que o face a face.

O estilo assertivo ou auto-afirmativo

As pessoas assertivas são capazes de defender os seus direitos, os seus interesses, de exprimir os seus sentimentos, os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta. Essas pessoas, para afirmarem os seus direitos, não pisam os direitos dos outros.

A pessoa assertiva tem respeito por si própria e pelos outros; está aberta ao compromisso e à negociação. Aceita que os outros pensem de forma diferente dela; respeita as diferenças e não as rejeita.

O assertivo:

- Está à vontade na relação face a face.
- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando seus sentimentos.
- Coloca as coisas muito claramente às outras pessoas, negocia na base de objetivos precisos e claramente determinados.
- Procura compromissos realistas, em caso de desacordo.
- Negocia na base de interesses mútuos e não mediante ameaças.
- Não deixa que o pisem.
- Estabelece com os outros uma relação fundada na confiança e não na dominação nem no calculismo.

A assertividade e como desenvolvê-la

Bower (1976) desenvolveu um método que permite o treino e o desenvolvimento da Atitude Assertiva ou de Auto-Afirmação.

Essa técnica é chamada **D.E.E.C.**, que são as iniciais de:

DESCREVER - D
EXPRESSAR - E
ESPECIFICAR - E
CONSEQÜÊNCIA – C

Descrever - O Senhor A descreve o comportamento do Senhor B de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível.

Expressar - O Senhor A transmite ao Senhor B o que pensa e sente em relação ao seu comportamento: sentimentos, preocupações, desacordos ou críticas.

Especificar - O Senhor A propõe ao Senhor B uma forma realista de modificar o seu comportamento.

Conseqüência - O Senhor A tenta interessar o Senhor B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis conseqüências benéficas da nova atitude que lhe é proposta.

O ser humano que se auto-afirma é um ser humano autêntico

ESCUA ATIVA

A Capacidade de Ouvir.

“A natureza nos deu dois ouvidos, dois olhos e uma língua para que pudéssemos ouvir e ver mais do que falar”, observa Zenão, velho filósofo grego.

E um filósofo chinês faz a seguinte observação: “O bom ouvinte colhe, enquanto aquele que fala semeia”.

Seja como for, até há bem pouco tempo, dava-se pouca atenção à capacidade de ouvir.

O ouvir é algo muito mais complicado do que o processo da audição, ou de escutar.

O ouvir, de forma eficaz, ocorre quando o receptor é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do emissor.

Escutar os outros representa uma atividade que todos consideram saber fazer. A verdade é que as pessoas não estão habituadas a dedicar atenção ao outro.

Escutar ativamente constitui uma técnica que é preciso aprender e praticar, principalmente, por todos aqueles que, em decorrência de sua profissão, mais lidam com o público.

Princípios da Escuta Ativa

- Saber falar.
- Colocar-se em empatia com o outro.
- Centrar-se no que é dito.
- Manter os canais de comunicação abertos.
- Eliminar juízos imediatos.
- Não interromper o outro.
- Controlar as emoções pessoais.
- Reformular as mensagens.
- Utilizar as capacidades de intuição, memória, percepção.

5. FEEDBACK OU INFORMAÇÃO DE RETORNO

5.1.1. Feedback: uma ferramenta gerencial - conceitos

O *feedback*, uma palavra adotada do inglês, mas já usualmente empregada na nossa linguagem comum, não é somente um elemento essencial do processo de comunicação, significa informação de retorno, por isso é também uma ferramenta da comunicação a qual nos utilizamos para elogiar, esclarecer ou corrigir alguém.

5.1.2. Janela de Johari

A Janela de Johari é um instrumento prático para analisar a maneira como uma pessoa se relaciona com as outras em seu grupo de trabalho ou em outras ambiências. Foi criada por dois pesquisadores americanos Joseph Luft e Harry Ingham. O termo “Johari” foi obtido a partir da junção dos dois nomes dos autores, Joseph e Harry. A Janela de Johari consiste num quadro composto de quatro partes, que pode ser visto na figura abaixo:

| | Conhecido pelo “eu” | Não conhecido pelo “eu” |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Conhecidos pelos outros | A <i>Aberta ou Arena</i> | C <i>Cega</i> |
| Desconhecidos pelos outros | O <i>Oculto ou Fechada</i> | D <i>Desconhecida</i> |

- **Área aberta:** onde se incluem todos os comportamentos sobre os quais o eu e os outros têm conhecimentos. São percepções mutuamente participadas (isto é, as pessoas veem um indivíduo do mesmo modo como ele vê), tais como características do modo de falar, da atitude geral, habilidades, etc.
- **Área fechada ou secreta:** onde estão os comportamentos que vemos em nós mesmos, mas que escondemos dos outros. EX.: “Eu sinto medo, mas eu luto para projetar a imagem de muita coragem pessoal”. Nesta área, as pessoas veem um “eu falso”, e o sujeito precisa estar sempre se cuidando para que elas não percebam o seu “eu real”.
- **Área encoberta ou cega:** onde estão os fatores e as características de comportamento que as outras pessoas percebem no indivíduo, mas que ele não consegue perceber. Ex.: “Os outros percebem o meu nervosismo, mas eu não vejo, não percebo que sou e estou nervoso”. Em outras palavras, outras pessoas conhecem peculiaridades nossas de que nós próprios não temos conhecimento.
- **Área desconhecida:** onde há fatores que não percebemos em nós mesmos nem as outras pessoas percebem. Constituem as memórias da infância, as potencialidades latentes e os aspectos escondidos da dinâmica interpessoal. Alguns desses componentes desconhecidos podem tornar-se conscientes com o aumento da abertura para auto exposição e para buscá-la de feedback.
- **Busca de feedback:** consiste em aceitarmos e incentivarmos a percepção dos outros sobre nós mesmos, para identificarmos como nossos comportamentos estão afetando os outros, vendo-nos por intermédio dos outros.
- **Dar feedback ou auto exposição:** consiste em darmos feedback aos outros, identificando, por meio de suas percepções e sentimentos, como o comportamento dos outros nos estão afetando.

Os efeitos positivos do *feedback*

- Apoia e fomenta comportamentos corretos, na medida em que os reconhece.
- Corrige comportamentos que não correspondem à intenção do emissor ou comportamentos incorretos, quer para o próprio emissor, quer para o grupo.
- Clarifica as relações entre as pessoas e ajuda a compreender melhor o outro.

• Importância do Feedback

Não é de se admirar que alguns dos maiores problemas nas organizações advêm, muitas vezes, da ausência do “*feedback*”, pois a comunicação humana não é um ato isolado, é um processo que se realiza em dois sentidos.

A falta do feedback pode gerar, entre outros: desconhecimento; má realização de tarefas; desacordos; perda de tempo e a desintegração de processos operacionais.

Nesse sentido o feedback é peça fundamental na comunicação empresarial, e sua não utilização ou inexistência traz consequências negativas para as organizações.

O feedback, como vimos, tem como objetivo informar o emissor, acerca da recepção e da eficaz descodificação da mensagem por parte do receptor.



O feedback provoca:

- Segurança para o emissor;
- Confiança entre emissor e receptor;

- Mais comunicação (futura);
- Motivação;

Fornecendo Feedback / Damos feedback para:

- Aprovar ou reprovar a mensagem recebida;
- Revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada;
- Demonstrar inteligência e habilidade;
- Expressar consideração e respeito;
- Repreender ou elogiar o interlocutor;
- Ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.

- **Algumas dificuldades em dar feedback**

- Desconhecimento do assunto;
- Falta de esclarecimento dos objetivos do retorno;
- Inexistência de meios de comunicação apropriados;
- Falta de ambiente favorável ao diálogo;
- Inibição ou dificuldade de se expressar;
- Medo de magoar ou desapontar;
- Temor de ser mal interpretado.

Para que um *feedback* se torne eficaz, deverá ser:

- Aplicável.
- Neutro.
- Oportuno.
- Solicitado.
- Objetivo.

- Direto.
- Específico.
- Comprovado.

Em qualquer processo comunicacional é essencial se fazer o *feedback*, para que possamos ter a certeza de que a mensagem foi corretamente interpretada, isto é, para podermos avaliar se fomos capazes de transmitir corretamente aquilo que pretendíamos.

Elementos obrigatórios no Feedback / Fornecendo feedback

1) Escolha um ambiente neutro, pois a escolha de um local adequado ajuda a diminuir a tensão.

2) Reflita cuidadosamente sobre o que pretende falar. Faça um balanço de aspectos positivos e negativos. Destaque as qualidades de quem ouve, antes de cobrar algo. Isso ajuda a quebrar a resistência de quem escuta. Dê o contexto, exemplifique o comportamento observado e explique o impacto que este comportamento teve em você, no time ou na organização. Seja claro e objetivo.

3) Ouça com atenção a outra pessoa. Aguarde o momento certo para se pronunciar. Finalize com um reforço de tudo o que foi conversado durante a reunião e com uma sugestão da mudança que gostaria de ver.

Aprenda a receber feedback



A imensa maioria dos chefes não tem a menor ideia de como fazer reuniões de avaliação, mas o subordinado pode mudar isso.

Revista Época Negócios - por Ariane Abdallah

Julio é analista de uma grande empresa de varejo. No ano passado, seu gerente foi promovido e, pela lógica do organograma, ele seria o principal candidato a ocupar a vaga. Porém, o diretor da área preferiu contratar um profissional do mercado. Então, chamou Julio para uma conversa de feedback. A ideia era esclarecer os motivos que impediram sua promoção, mas mantê-lo motivado a se desenvolver na empresa. - Você é um ótimo profissional. Só não está pronto ainda. - Como assim? - Precisa melhorar a postura.- você poderia me dizer em que aspectos? O que preciso mudar? O que não está adequado?

- Amadurecer como um todo: Precisa de mais tempo para se desenvolver...

Balanco da conversa: Julio não tem ideia do que precisa fazer para ser promovido. E, provavelmente, seu chefe também não.

Casos assim, em que a conversa de feedback é um cumprimento de protocolo com pouco ou nenhum resultado prático, não se restringem à empresa em que trabalha Julio. Uma pesquisa global, da consultoria Globoforce, de 2011, mostra que 55% dos executivos consideram as análises de seus chefes falsas ou injustas, e um em cada quatro funcionários teme sua avaliação de desempenho mais do que qualquer outro aspecto da vida profissional. Outro estudo, da ONG WorldatWork em parceria com a consultoria americana Sibson, apontou que 63% dos profissionais afirmam que **o maior problema dos gestores é não ter a coragem ou a habilidade para conduzir as conversas**. Essas conclusões estão no recém-lançado livro *Thanks for the Feedback* ("Obrigado pelo feedback"), da dupla Sheila Heen e Douglas Stone, professores da Faculdade de Direito de Harvard e autores de **Conversas Difíceis**.

Segundo Sheila, certa tensão durante a reunião de feedback é inevitável, já que esse processo é a interseção entre duas necessidades humanas contraditórias: a de estar em constante desenvolvimento e, ao mesmo tempo, a de ser aceito como é. Não é confortável para ninguém ouvir algo negativo sobre seu comportamento - ainda mais, se quem diz é o chefe. Mas uma coisa é o desconforto de escutar uma análise clara e coerente sobre os pontos em que precisa melhorar, feita com educação e incluindo o reconhecimento dos aspectos positivos. Outra é o mal-estar de saber que algo vai mal, porém não exatamente o que nem por quê. Ou então ouvir uma acusação dura, com grosseria e sem orientação de como melhorar.

A diferença principal entre as duas abordagens é a objetividade. "Muito gestor pensa que feedback é falar o que 'acha' e dar palpites na conduta do funcionário", afirma Teresa Campos Salles, ex-gestora de RH do Grupo Pão de Açúcar, onde trabalhou por 15 anos, e atual sócia da TECS Consultoria. "Mas não é isso. Ele deve apresentar situações concretas para que o subordinado entenda qual atitude não é esperada em tal contexto, e para qual direção deve seguir." Segundo ela, o problema começa na falta de preparo dos gestores. **"Eles também têm medo dessa conversa. Pensam: 'Como vou falar para uma pessoa sobre o que ela não é boa?'"** O receio se deve ao fato de os chefes não saberem que argumentos sustentam as próprias conclusões. Se se concentrassem nos fatos, escolheriam melhor o que dizer e não soariam ofensivos. Porque assim estariam falando de atitudes pontuais, não da pessoa como um todo.

Outro ponto crucial é o jeito de falar. Começar a conversa com: "Você chega atrasado todo dia" é diferente de: "Eu tenho percebido que você tem chegado mais tarde. Aconteceu alguma coisa?". "No primeiro caso, o tom é de acusação", afirma Teresa. E aí a tendência é o funcionário se fechar para o que vem a seguir. "No segundo, o gestor assume que aquela é sua interpretação dos fatos, deixando espaço para que o outro, em seguida, explique a intenção por trás da atitude.

" Os rumos de um diálogo, porém, nunca dependem apenas de uma pessoa. Para Sheila Heen, a autora de *Thanks for the Feedback*, o personagem principal de uma conversa dessas não é o gestor, mas o subordinado. "Professores e mentores excepcionais são raros. A maioria das pessoas está ocupada demais para nos dar o tempo de que precisamos, tem as próprias dificuldades ou é simplesmente ruim em dar feedback", diz. Em seu livro, ela cita um estudo que, embora tenha sido feito

com casais, diz muito sobre relações interpessoais em geral. Ele mostra que se os três primeiros minutos de uma conversa, com duração total de 15, forem ásperos e críticos, e o ouvinte não mudar o tom, em 96% das vezes o diálogo vai mal até o fim. "Reunir os gestores e ensiná-los a dar um feedback com mais habilidade e regularidade é ótimo", diz Sheila. "Mas, no fim das contas, quem escuta é que decide o que vai fazer com aquilo."

Para ela, o maior erro de quem recebe um feedback é concluir, nos primeiros momentos da conversa, se o que o outro diz é certo ou errado, verdadeiro ou falso. "Aceitamos ou rejeitamos algo antes de entender. Pode ser que 90% do que é dito esteja errado, mas e se os 10% restantes forem justamente aquilo que precisamos mudar ou aprimorar?"

<https://www.methodus.com.br/artigo/1004/aprenda-a-receber-feedback.html> 17h18 22/03/2018

IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Feedback é um termo da eletrônica significando retroalimentação, pode ainda significar o comportamento de um objeto que é controlado pela margem de erro à qual o objetivo está sujeito, ou no comportamento humano e nas relações interpessoais - pode-se considerar que todo o comportamento dirigido para um fim requer feedback. Para alcançar um objetivo, alguns sinais do objetivo são absolutamente necessários, em algum momento, para orientar o comportamento.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento, é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre com sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

O Feedback precisa ser:

- Descritivo ao invés de avaliativo - sem julgamento, apenas o relato de um evento.
- Específico ao invés de geral - quando se diz a alguém que ele é "dominador" isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião. "nesta reunião você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas..."
- Compatível com as necessidades - de ambos, comunicador e receptor, pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
- Dirigido - para comportamentos que o receptor possa modificar, pois em caso contrário a frustração será apenas incrementada se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
- Solicitado ao invés de imposto - será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.
- Oportuno - em geral o feedback é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo naturalmente do clima emocional, etc.

- Esclarecido para assegurar comunicação precisa - um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido pra ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

Os insucessos freqüentes na comunicação interpessoal tem indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar feedback quanto no de receber feedback.

Porque é difícil receber feedback?

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros publicamente. O receio do que a outra pessoa pensa a nosso respeito, o que isto poderá afetar nosso status ou imagem. Podemos também ter reações defensivas

Porque é difícil dar feedback?

Gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no feedback como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de penar na sua utilidade para o receptor e seus objetivos. Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações, e com isto tornamo-nos parciais e avaliativos, servindo o processo de feedback como desabafo nosso ou agressão, velada ou manifesta.

Podemos também temer as reações dos outros - sua mágoa, sua agressão, etc. isto é, que o feedback seja mal interpretado. Outra situação é que muitas vezes a pessoa não está preparada psicologicamente para receber feedback ou não deseja nem sente sua necessidade, e se insistirmos no feedback a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos para tal, negar a validade dos dados, racionalizar procurando justificar-se etc.

Como superar as dificuldades

- 1) Estabelecendo uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras.
- 2) Reconhecendo que feedback é um processo de exame contínuo.
- 3) Aprendendo a ouvir, a receber feedback sem reações emocionais (defensivas)
- 4) Aprendendo a dar feedback de forma habilidosa, sem conotações emocionais.

Todos nós precisamos de feedback, tanto do positivo quanto do negativo, precisamos saber o que estamos fazendo de forma adequada e o que não estamos idéias e atos, tem muita necessidade de receber feedback. Porém ao mesmo tempo fazendo de forma adequada para tentarmos corrigir.

Feedback de grupo

O grupo também necessita receber informações sobre o seu desempenho. Saber se a atmosfera é defensiva, se há muita rigidez nos procedimentos, se está fazendo subutilização de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre seu nível de maturidade como grupo.

Os mesmos problemas envolvidos no feedback individual estão presentes no de grupo. O grupo pode receber feedback de:

- a) membros atuando como participantes-observadores;
- b) membros selecionados para desempenhar uma função específica de observador para o grupo.
- c) consultores externos ou especialistas que vêm para fazer observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas.
- d) formulários, questionários, folhas de reação, entrevistas.

Dar e receber feedback constitui, portanto, uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

BIBLIOGRAFIA

- Bertcher. H. (1979), **Group Participation**, Sage Publications, Califórnia, EUA.
- Bono, E. (1985) **Six Thinking Hats** - Penguin Group Editions, England.
- Braham, Barbara J. (1991) **À procura de si próprio – Um guia para a realização pessoal** – Edições Monitor, Lisboa.
- Brown, A (1991) **A Gestão Eficaz do Cliente**, Edições Cetop, Lisboa.
- Freemantle, D. (1994) **O Incrível Atendimento ao Cliente**, Makron Books, S,Paulo
- Gall, A (1971) **Psicossociologia das Empresas**, 2.ª edição, Clássica Editora, Lisboa.
- Horovitz, J. (1993) **Qualidade de Serviço** – Nobel Editora, São Paulo.
- Weisinger, H. PhD (1997) **Inteligência Emocional no Trabalho** – Editora Objetiva, Rio de Janeiro.
- RAMSTHALER, Anna Luiza. - **Apostila Comunicação e Relacionamento Interpessoal** - Consultoria Organizacional - CESPE-PPCAP-
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. Ed. Volume 1. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. Ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.
- MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão Editora, 2010.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro.

Pesquisas em vários sites na Internet.