

APOSTILA

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SOCIAIS

1. A INTERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

1.1 Introdução à 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.

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.

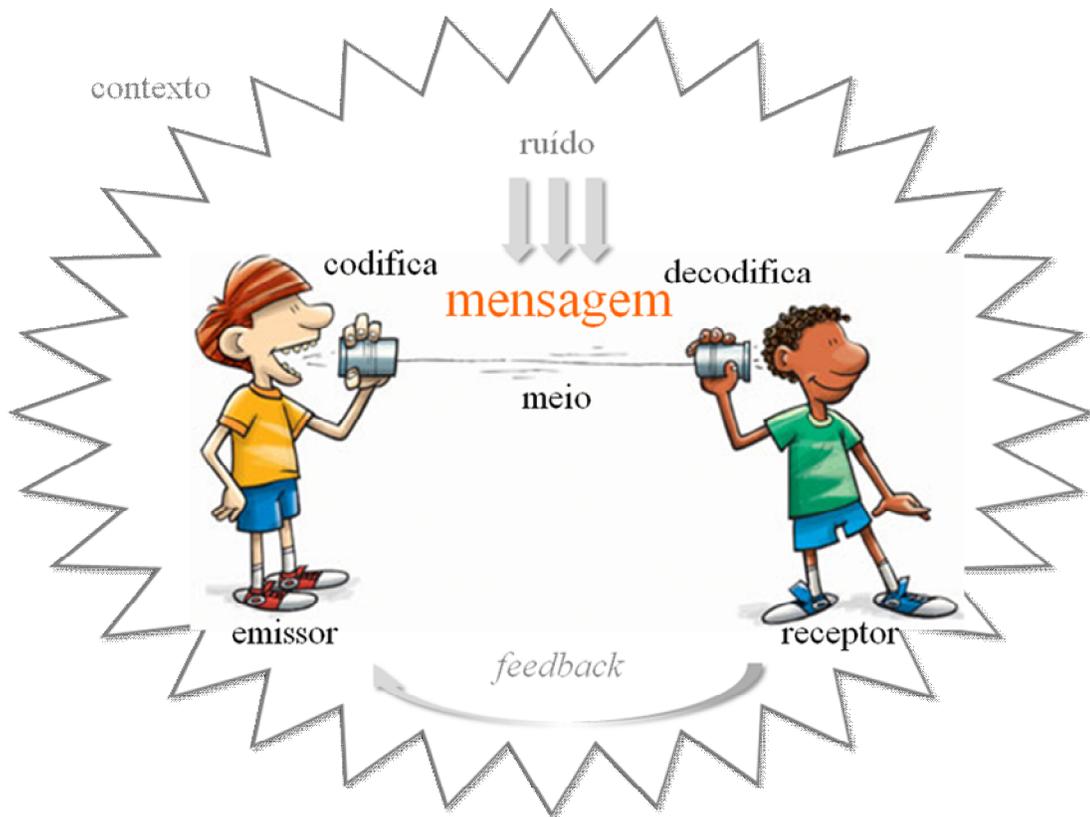
Caso contrário, poderão surgir barreiras à comunicação.

1.1.1 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.



1.1.2 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.

1.1.3 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.

1.1.4 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.

1.1.5 Feedback ou informação de retorno

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.

Os efeitos positivos do feedback:

- Apóia 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.

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.

1.1.6 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.

1.1.7 A Linguagem 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.

1.1.8 A Linguagem 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.

1.1.9 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.

1.1.10 Expressões do rosto

Não há dúvida de que o aspecto das comunicações não-verbais que menos controversias tem provocado é o das expressões do rosto, porque é o grupo de gestos mais fácil de observar. Olhamos mais frequentemente 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 sobrancelhas; 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.

1.1.11 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.

1.1.12 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 indicio 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.

1.1.13 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 freqüente 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 tranquilamente.

1.1.14 Segurança

As mãos apertadas uma na outra, esfregando os polegares, é um dos gestos observados com mais frequência 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.

1.1.15 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 transmite, é o de fazer abóbada, juntando as pontas dos dedos das duas mãos e as palmas, dando-lhes a forma dessa figura.

1.1.16 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.

1.1.17 Escuta 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.

1.1.18 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.