



**INSTITUTO
FEDERAL**

São Paulo

Câmpus
Guarulhos

www.gru.ifsp.edu.br



ADMINISTRAÇÃO

Equipe Multidisciplinar EaD GRU:

Adriana Fiorito Lorenzetto Ribeiro – Coordenadoria Sociopedagógica e NAPNE

Alexandra Aparecida de Souza – Informática

Claudia Fonseca Roses – Gestão

Pérola Juliana de Abreu Medeiros – NAPNE

Roseane Peres Cardoso – Coordenadoria Sociopedagógica

Rodrigo Martins Thomaz – Tecnologia da Informação

Thiago Schumacher Barcelos – Informática

Valdemir Alvez Júnior – Engenharia de Controle e Automação



Licença Creative Commons Atribuição-
NãoComercial-SemDerivações
4.0 Internacional

Relações Interpessoais

Comunicação, conflitos e liderança

Parte I: Comunicação

Profa. Dra. Claudia Fonseca Roses



Para começo de conversa

Na era da tecnologia da informação, vivemos o advento da **comunicação virtual** e quando se fala em relacionamento interpessoal, os desafios são complexos e ainda mais intensos. Os relacionamentos vividos no mundo do trabalho são ainda mais desafiadores, pois são diferenciados. Segundo o site da Escola Fazendária de PE (2023), há dois motivos para analisar a respeito dos nossos **relacionamentos profissionais**. Um deles reside no fato de que não se escolhe as **pessoas** com quem vamos interagir, ou seja, chefes colegas, clientes ou parceiros. O outro motivo é o **ambiente corporativo** cujas afinidades exigem adaptação constante para que ambos funcionem bem e nos motivem para o trabalho. Há cinco pilares que devemos ficar atentos para ampliarmos as habilidades de comunicação interpessoal de sucesso: **autoconhecimento, empatia, assertividade, ética e cordialidade**. (Fonseca, 2020)

Comunicação é a “...troca intencional ou não de informações entre duas ou mais pessoas, por meios que permitam um entendimento comum do seu significado.”. Esse conceito se expande para o contexto das organizações e dá corpo às atividades do dia a dia, permitindo que as atividades possam ser realizadas, influenciando fundamentalmente na tomada de decisões, no cumprimento das tarefas e das solicitações da chefia ou supervisão, fundamentando-se nas normas e procedimentos para a sua elaboração, implementação e divulgação, assim como também promove interações, integrações e relacionamentos entre os indivíduos. Não há como trabalhar sem que existam os princípios da comunicação envolvidos. Também não há como existir uma comunicação sem uma mensagem que será **enviada, recebida e interpretada**. Envolve o uso de um padrão de linguagem, um idioma, a possibilidade de compreensão e interpretação equivocada e um retorno (Fonseca, 2020).

Uma pessoa que esteja num posto de trabalho, com atividades a serem desenvolvidas, exige **conhecimentos, habilidades e competências**. Pode exigir experiência e também uma boa dose de criatividade. No mundo do trabalho, os indivíduos buscam por reconhecimento naquilo que fazem. São pessoas que se



Para começo de conversa

esforçam por conseguir se destacar pelo bom trabalho que realizam. É muito importante saber se comunicar, se expressar de forma adequada e de tratar as pessoas que trabalham em equipes com cordialidade, respeito e ética. É possível, assim, criar um clima construtivo para os relacionamentos interpessoais num ambiente harmonioso de trabalho. O diálogo construtivo e assertivo é um dos pilares da boa comunicação.

As **boas habilidades** de comunicação fazem com as relações interpessoais sejam saudáveis e harmoniosas. No entanto, as teorias da Administração Contemporânea mostram que os **conflitos** são mais frequentes do que se gostaria, exigindo uma gestão humanizada e estratégica para manter os negócios em um patamar de sucesso e bons rendimentos. O trabalho exige e sempre exigirá o intercâmbio entre pessoas, seja no aspecto internos das atividades cotidianas dos diversificados setores de uma empresa, seja nos relacionamentos entre a empresa e o ambiente externo, com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, órgãos reguladores, instituições financeiras, governo etc.

Assim, para começo de conversa, Stephen Robbins diz que há muito mais gerentes sendo demitidos por falha nas **habilidades interpessoais** do que por deficiência nas habilidades técnicas do cargo (2000, p.423). Há sempre uma necessidade de aperfeiçoamento das nossas habilidades em lidar com as pessoas que nos cercam. Há sempre alguma dificuldade, seja porque a pessoa é tímida, arrogante ou tantas outras formas equivocadas de se comunicar. Por isso mesmo é que existem muitos cursos de **Liderança**, de **Gestão de Conflitos** e de **Autoconhecimento** em oferta para o devido preparo nos relacionamentos interpessoais do mundo empresarial.

E então? Será que somos capazes de nos comunicar de forma eficiente e eficaz? Conseguimos nos fazer compreender corretamente? Entendemos as pessoas como elas realmente esperam?



Para começo de conversa

Vamos ver quais conceitos estão envolvidos nessa tão interessante
Comunicação Interpessoal!

Bons estudos!!



Fique por dentro

As estatísticas mundiais mostram que, no mundo das organizações, o ato de se **comunicar** é bastante complexo. Alguns motivos para uma comunicação não atingir o seu bom objetivo podem ser as diferenças de **linguagem**, a falta de **hábito de ouvir** as pessoas enquanto elas falam, fatores **motivacionais**, fatores **psicológicos**, traumas e até a **falta de conhecimentos**. E nas organizações isso se torna um entrave aos bons negócios, podendo comprometer o clima organizacional, a cultura, a qualidade do ambiente de trabalho e os resultados que a empresa espera. No que se refere ao clima da empresam, é importante que os gestores criem o hábito de estimular a comunicação entre os colaboradores, falando abertamente sobre novas ideias, aceitando as sugestões de melhoria, incentivando a cooperação e como já falamos em aulas anteriores, estimulando a criatividade e a inovação. Muito menos adequado é o estímulo à competitividade agressiva e desarticulada, mas antes disso observar que a ética, o respeito, a coesão dos objetivos comuns e as boas práticas de relacionamento interpessoal. Uma equipe de bons resultados é aquela que resolve os conflitos e se mantém unida pelos propósitos organizacionais e pessoais.

Na realidade, muitos líderes e gestores acreditam já serem bons comunicadores e acreditam que certas **habilidades** não podem ser ensinadas. A comunicação de sucesso é aquela cuja mensagem é bem compreendida por aquele que deve recebe-la. A verdade é que existem **técnicas** que podem auxiliar as organizações a conseguir êxito em seus processos de comunicação interna e externa.

Segundo Robbins (2000), a **comunicação** “envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra”. Se as ideias e as informações não atingem o alvo, ou seja, se não ocorreu a transmissão e o entendimento do significado da mensagem, não houve comunicação efetiva. Exige um **emissor** e um **receptor**. Além disso, a comunicação não se limita à palavra falada. Cartas, memorandos, e-mails, boletins informativos, apresentações visuais, vídeos, mídias e tantas outras formas digitais de informações são igualmente formas de comunicação. Vimos nas aulas de Marketing Digital a necessidade de transmitir as informações corretas e de forma a



Fique por dentro

que as pessoas se interessem pelo que se quer transmitir como uma forma ampla de conseguir sucesso.

Há também **mensagens e símbolos** não verbais, tal como muitas vezes falamos com o olhar e com expressões e gestos que dizem muito dos nossos pensamentos. Falamos com as pessoas na forma como nos vestimos, como nos comportamos em ambientes diversos, no corte de cabelo, na forma como organizamos a mesa de trabalho, na forma como escrevemos mensagens em aplicativos do celular, as coisas que usamos, o carro que temos etc.

A **comunicação interpessoal** envolve o relacionamento entre duas ou mais pessoas, em equipes de trabalho, equipes de projetos, o relacionamento com os superiores, em contextos diversificados. Fala-se em comunicação organizacional que envolve a forma como uma empresa trata as formas de comunicação no ambiente interno e externo. Mas a comunicação interpessoal envolve as habilidades de se relacionar com outras pessoas, importante para o convívio e para a motivação.

A **comunicação** implica em um processo **composto** por sete passos:

- **Fonte ou emissor:** que inicia o processo de comunicação envolvendo um pensamento ou mensagem que se converte em símbolos.
- **Codificação:** é o processo de conversão da mensagem em um produto físico concreto (mensagem), objeto que o emissor quer transmitir.
- **Canal:** é o meio pelo qual a mensagem é enviada.
- **Decodificação:** é a tradução da mensagem por quem vai receber.
- **Receptor:** é o alvo da mensagem decodificada que, ao recebe-la vai gerar o retorno.
- **Feedback:** é o elo final do processo de comunicação e que indica se a mensagem teve êxito no circuito e se houve o entendimento correto. É a verificação do sucesso obtido na transferência das mensagens tal como foram originadas. Determina se o entendimento aconteceu.



Fique por dentro

Ou seja, a comunicação é o que ocorre se uma determinada mensagem passa pelos sete passos com o devido entendimento. Quando escrevemos um texto no WhatsApp, a escrita é a mensagem. Numa gravura, a mensagem está no desenho. Quando gesticulamos, os movimentos são a mensagem. Na comunicação interpessoal, a comunicação acontece por meio de interação direta, por telefone, por e-mail etc. O receptor é o destinatário a quem a mensagem é dirigida. A decodificação vai depender, muitas vezes, do grau de atenção, de interesse e de conhecimento que o receptor possui para compreender a mensagem. Caso o receptor não consiga decodificar a mensagem, o feedback será inconclusivo, sem resposta ou com retorno adverso que se espera.

A comunicação seria perfeita se todos pudessem compreender as mensagens tal como elas foram idealizadas. No entanto, sabemos que isso não ocorre e que diferentes interpretações são dadas àquilo que se comunica. Muitos **conflitos** se iniciam a partir de mensagens não compreendidas. Isso ocorre porque existem **desvios** ou **bloqueios** no processo de comunicação, que podem gerar distorções. Se há um descuido, desatenção ou negligência na codificação, a mensagem chegará distorcida ao receptor. A própria mensagem pode gerar a distorção. Símbolos confusos ou escolhidos de forma inadequada, assim como conteúdos confusos ou desorganizados podem gerar as distorções. O canal escolhido pode ser inadequado ou ainda, pode gerar ruídos ainda maiores. E como já falado acima, o próprio receptor pode ser uma fonte potencial de distorção por preconceitos e percepção inadequada são exemplos.

É muito fácil exemplificar o quanto uma mensagem pode não atingir o objetivo. Uma mensagem redigida ou falada em um idioma que o receptor desconhece, ou uma mensagem a respeito de tema controverso, cujo receptor é contrário às ideias comunicadas vão fazer com que o feedback seja completamente desfavorável.

Nem sempre um conflito é gerado pela inadequação da comunicação. É necessário analisar a fonte causadora de um conflito para que a solução seja eficiente. A falta de clareza e o uso inadequado de formas de comunicação podem ser fatais para



Fique por dentro

as relações interpessoais. Vamos ver algumas questões atuais de comunicação que não gera bons resultados.

Comunicação ruim proposital: há situações em que se evita que as mensagens sejam realmente boas e eficientes. Significa dizer que muitas vezes interessa ao emissor não falar tudo, não dizer toda a verdade, esconder fatos e evitar a clareza das informações. Há vantagens em não dizer tudo num processo de comunicação com objetivos de reduzir conflitos, evitar questionamentos, reduzir o descontentamento, resolver problemas urgentes, reduzir a oposição, negar algo que já foi dito, induzir interpretações incompletas, preservar uma questão ética ou sigilosa, ocultar inseguranças pessoais, entre outras tantas possibilidades. Deixando a transparência de lado, a comunicação realizada com o propósito velado de se conseguir algo tem vantagens e desvantagens que serão reveladas no próprio relacionamento e nos resultados a médio e longo prazo. A isso damos o nome de comunicação ambígua, ou seja, quando permite diferentes interpretações, com a impressão de incerteza, dúvida ou inconclusão. Fica a sensação de que tinha muito mais a ser comunicado do que realmente foi.

Comunicação não-verbal: ocorre sem o uso de palavras escritas ou verbalizadas, realizada a partir de gestos, expressões marcantes, sejam faciais, corporais, posturais, distanciamento físico ou no uso de estilos, comportamentos e vestuários específicos. Muitas vezes, pessoas do nosso convívio se expressam sem falar diretamente o que pensam e as entendemos perfeitamente. Exemplos desse tipo de comunicação são os desenhos animados sem o uso da fala, o filme de Charles Chaplin. A comunicação não verbal pode ser **cinestésica** ou corporal como por exemplo, um cartaz do hospital com uma enfermeira simpática com o dedo indicador no lábio significa “Silêncio”. Pode ser **proxêmica**, relacionada ao espaço físico ou à distância entre as pessoas, como por exemplo quando alguém se senta do outro lado da sala claramente evidenciando que não quer se integrar ao grupo. Pode ser de características físicas, relacionada à aparência e ao uso de roupas e acessórios



Fique por dentro

claramente comunicando qual é a impressão que deseja que todos tenham. E também a **paralinguagem**, relacionada aos sons emitidos, gestos da boca, risadas, ruídos e bocejos. Muitas vezes podemos transmitir a mensagem errada quando usamos a comunicação não verbal.

Comunicação entre os gêneros: Robbins (2000), diz que as diferenças nos estilos de discurso nem sempre estão relacionados ao gênero. No entanto, é comum evidências cada vez maiores de diferenças gerais entre pessoas de gêneros distintos em seus estilos de conversação. Essas diferenças podem gerar barreiras reais de comunicação. Por exemplo, os homens reclamam que as mulheres falam muito e as mulheres criticam os homens por não ouvirem com atenção.

Comunicação intercultural: mesmo sendo o ato de se comunicar algo bastante complexo, fatores interculturais podem gerar problemas de comunicação. **Barreiras de semântica**, ou seja, na interpretação das palavras, cujos significados são diferentes para pessoas diferentes, principalmente para empresas que tratam com diferentes culturas nacionais em suas transações econômicas. Muitas vezes uma palavra não tem tradução para o idioma de outro país. As **barreiras provocadas pela conotação das palavras** podem gerar conflitos irremediáveis. No Japão, os japoneses falam as palavras, cujas conotações não são compreendidas no seu sentido literal no Brasil. As **barreiras provocadas por diferenças de tom** indicam que as diferenças entre um tom mais formal e outro informal pode trazer problemas na transmissão de uma mensagem importante. Por fim, Robbins (2000) cita as **barreiras provocadas por diferenças entre percepções**, pois pessoas de culturas distintas veem as coisas de diferentes formas.

Nesse sentido, para evitar **problemas** de comunicação interpessoal para diferentes barreiras e formas de comunicar uma mensagem é bom lembrar de algumas **boas práticas** (Robbins, 2000):

- Pressupor que existam diferenças até que se confirme a semelhança.



Fique por dentro

- Enfatizar o que está na mensagem, evitando a interpretação ou avaliação antecipada.
- Praticar a empatia: coloque-se sempre no lugar de quem vai receber a mensagem e faça os ajustes necessários.
- Tratar as interpretações individuais como hipóteses a serem trabalhadas antes de enviar uma mensagem que pode ter duplo sentido ou um sentido errado.

As habilidades de comunicação podem ser desenvolvidas com vistas a um relacionamento interpessoal de sucesso. Ser um bom ouvinte assim como dar sempre uma resposta a alguém que se comunica são ações fundamentais. Escutar é diferente de ouvir. Ouvir pressupõe dedicar a atenção devida ao que se fala, interpretando e gerando uma memória ativa do que foi falado.

Para auxiliar com a melhor forma de se criar um relacionamento interpessoal de forma a contribuir para melhorar a comunicação, acesse o link do SEBRAE de Alagoas que disponibiliza **seis dicas e benefícios** de como melhorar as habilidades de uma comunicação eficaz: <https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/dicas-para-melhorar-o-relacionamento-interpessoal/>

Outro assunto correlato é o que trata da **Inteligência Emocional** que implica no desenvolvimento de habilidades comportamentais que se baseiam na facilidade com que um indivíduo consegue identificar e lidar com sentimentos e emoções no ambiente profissional, social e familiar. É possível entender que, quando um profissional consegue controlar suas emoções e tem conhecimento de si mesmo, há grandes chances de que o relacionamento interpessoal progride para patamares saudáveis, pois o indivíduo terá mais facilidade em avaliar as situações cotidianas, tomando decisões adequadas e melhor adaptadas para um bom desfecho.



Fique por dentro

O Portal da Escola Fazendária de Pernambuco (SEFAZ PE, 2023), traz um artigo esmiuçando os cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho, quais sejam:

- **Autoconhecimento:** considerado de fundamental importância para administrar melhor os relacionamentos. Implica em reconhecer os traços e tendências do comportamento, o impacto causado nas pessoas e também identificar quais comportamentos dos outros nos incomodam. Por exemplo: uma pessoa objetiva e dinâmica, que gosta de agir com independência e rapidez para atingir seus objetivos, pode ter conflitos na interação com um colega de perfil mais cauteloso e metódico, que segue regras à risca e tem um ritmo mais lento por se preocupar com detalhes. No entanto, o autoconhecimento permite o uso de estratégias que minimizam o conflito.
- **Empatia:** Trata-se de se colocar no lugar do outro, considerando antecipando as possíveis reações dos outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Sem essa predisposição fica mais difícil negociar os aspectos de uma interação, resultado de um relacionamento equilibrado. A empatia também nos permite ampliar as percepções do universo à nossa volta para além de nós mesmos, considerando os pontos de vista dos outros. Entre as várias coisas que se pode fazer para praticá-la, a mais básica é saber ouvir.
- **Assertividade:** relacionamentos saudáveis são conquistados diariamente com ações assertivas de ouvir, falar, expressar as opiniões, necessidades, vontades e dificuldades com habilidades bem desenvolvidas de Comunicação. Expressar a mensagem de forma franca, direta, clara, serena e respeitosa.
- **Cordialidade:** Tratar as pessoas com cordialidade significa ser gentil, solícito e simpático, demonstrando consideração pelo o outro de várias formas. Saudar as pessoas numa mensagem de e-mail, o ato de segurar a



Fique por dentro

porta do elevador para alguém entrar ou apanhar do chão um objeto que o colega deixou cair, agradecer olhando as pessoas nos olhos, oferecer ajuda, cumprimentar aquele com quem cruzamos no corredor, mesmo não as conhecendo etc. A cordialidade desinteressada, que oferecemos por iniciativa própria, sem esperar retribuição, é facilitadora do bom relacionamento no ambiente de trabalho.

- **Ética:** Ser ético é ter atitudes que não prejudiquem os outros, não quebrem acordos e não contrariem o que se considera certo e justo. Podemos ter muito autoconhecimento, ser altamente empáticos, assertivos e cordiais, mas, se não nos conduzirmos pela ética, não conseguiremos manter relacionamentos equilibrados.

Ainda que tenhamos o conhecimento, o senso crítico em relação a si próprio, a cordialidade na maioria das situações, a vontade sincera de ser um bom comunicador, a essência dos bons relacionamentos é e sempre será a boa educação!



Linkoteca

Para saber mais sobre Relações Interpessoais e Comunicação acesse:

Link: https://www.youtube.com/watch?v=7vAdMBcxw_I

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=yNkDsrVCrI>

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=mKmFpKSBPhk>



Mãos à obra

Após a leitura do conteúdo sobre a Comunicação acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA-Moodle) para praticar por meio das atividades avaliativas disponíveis na unidade.



Concluindo

Nesta aula vimos um dos elementos da relação interpessoal de sucesso: a **comunicação**. Segundo o Dicionário Significados, Comunicação é uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa "**partilhar, participar algo, tornar comum**". É por meio da comunicação que os seres humanos e os animais partilham diferentes **informações entre si**, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que decodifica (interpreta) uma determinada mensagem. (Significados, 2023).

Assim, a **mensagem** é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, indícios, um idioma ou outros códigos que possuem um significado (por exemplo, as cores do semáforo), e transportada até o destinatário através de um canal de comunicação (o meio por onde circula a mensagem, seja por carta, telefone, comunicado na televisão, etc.).

No mundo **corporativo**, comunicar-se de forma equilibrada e sensata é fundamental. Os conceitos de comunicação e relacionamento interpessoal nesta aula deverá ter possibilitado a você estudante, um conjunto de **informações essenciais** para a sua vida profissional no futuro próximo, bem como também deve lhe proporcionar uma comunicação mais bem alinhada com os seus objetivos de vida em grupo, em família e na sociedade. Afinal, comunica-se bem faz parte de uma **boa educação!!**

Sucesso!!



Referências

- Escola** **Fazendária** **SEFAZ** **PE.**
- <https://portalesafaz.sefaz.pe.gov.br/midias/noticiasgerais/258-5-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho#:~:text=Fazer%20isso%20pode%20n%C3%A3o%20ser,%2C%20assertividade%2C%20cordialidade%20e%20%C3%A9tica.>
- FONSECA, V. S. **Introdução à teoria geral da administração**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/184101>.
- Portal Significados. **Dicionário**. <https://www.significados.com.br/comunicacao/>.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SEBRAE Alagoas. Dicas de comunicação e relacionamento interpessoal. <https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/dicas-para-melhorar-o-relacionamento-interpessoal/>



Glossário

Assertividade: ato ou efeito de declarar, afirmar, assumindo inteiramente a validade da informação.

Conflito: profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes. Choque, enfrentamento.

Cordialidade: manifestação explícita de afeto e simpatia.

Empatia: capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente, de querer o que ela quer, de apreender do modo como ela apreende etc. Faculdade de compreender emocionalmente um objeto. (Dicionário Oxford, 2023).

Ética: conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

Feedback: informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão. Reação a um estímulo; efeito retroativo.

Habilidade: aquele que tem a mestria de uma ou várias artes ou um conhecimento profundo, teórico e prático de uma ou várias disciplinas.

Semântica: num sistema linguístico, o componente do sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados.

Significados extraídos do Dicionário Oxford.