

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

MARTA DOS REIS SILVA BASCIQUETT

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE CRICIÚMA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

MARTA DOS REIS SILVA BASCIQUETT

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE CRICIÚMA.**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientador: Prof^a. Ma. Regina Teixeira

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

A todas aquelas pessoas que dedicam sua vida ao estudo e aprimoramento das relações interpessoais, focadas na comunicação que é a chave da vivência em sociedade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de uma existência.

Ao meu marido Osmar e minha filha Maria Fernanda, razões do meu viver.

Aos professores, colegas de aula e à UNESC, instituição que proporcionou esta interação.

À administração da instituição financeira analisada, no caso, a SICREDI - Cooperativa de Crédito Sul Catarinense representada pelas Sras. Elaine Magenis e Daniele Magri, Gerente de Unidade e Gerente Administrativa, respectivamente; as quais tão gentilmente apostaram neste trabalho.

**“Ainda que eu falasse línguas, as dos
homens e dos anjos, se eu não tivesse o
amor, seria como sino ruidoso ou como
címbalo estridente.”
(Coríntios 13, 1).**

RESUMO

Todo e qualquer processo de educação exige que o aprendizado seja uma constante em sua evolução. É de fundamental importância aprender como nos relacionar e nos comunicar de forma eficiente, para com isso, instrumentalizar uma educação permanente. O objetivo deste trabalho foi analisar se os integrantes da instituição possuem uma comunicação interpessoal eficiente que caracterize ter competência interpessoal, o qual está incutido nos dois processos acima citados: relacionamento e comunicação. Ele condensa meses de leitura e estudo de teorias com o aprofundamento e exposição de conceituados e experientes autores. Sem sombra de dúvidas, este trabalho despertará a atenção daqueles que de uma forma ou de outra estão ligados (interessados) às boas relações interpessoais nas organizações. Ele poderá ser usado como parâmetro para a análise da eficiência do bom relacionamento e comunicação em qualquer ambiente de trabalho. Reúne uma explanação sobre os principais fundamentos teóricos da comunicação interna organizacional e, em paralelo, apresenta um procedimento metodológico (Janela de Johari) que foi aplicada em vinte e dois sujeitos, sendo que o resultado que mais representa os dados coletados, diz respeito à janela secreta, seguida da janela Ideal/Secreta com o mesmo índice. Na sequência vem a Ideal/Cega seguida da Cega e da Desconhecida as quais com o mesmo índice, e por último a ideal. Esses resultados dão a exata dimensão do nível de comunicação apresentado pelo objeto de estudo, neste caso, uma cooperativa de crédito de Criciúma.

Palavras-chave: Comunicação. Interpessoal. *Feedback*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES	09
3 INTERAÇÃO HUMANA: RELAÇÕES INTERPESSOAIS	14
3.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL.....	16
3.2 FEEDBACK	19
3.3 JANELA JOHARI	22
4 METODOLOGIA	27
4.1 TIPO DE PESQUISA	27
4.2 LOCAL DE ESTUDO	28
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	29
4.5 COLETA DE DADOS.....	29
4.6 ANÁLISE DOS DADOS	29
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
6 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE	37
ANEXO.....	38

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como tema a “Análise da comunicação interpessoal em uma cooperativa de crédito de Criciúma”. Buscou-se responder a partir da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, a seguinte pergunta norteadora: Quais os estilos interpessoais identificados nos colaboradores de uma cooperativa de crédito, considerando o seu ambiente organizacional?

Para responder essa pergunta norteadora, o seguinte objetivo foi traçado: Analisar se os integrantes da instituição possuem uma comunicação interpessoal eficiente que caracterize ter competência interpessoal, e complementado pelos seguintes objetivos específicos: Verificar as formas de comunicação utilizadas entre os colaboradores; Identificar a forma que a comunicação é emitida e recebida pelos colaboradores. Propor sugestões de aperfeiçoamento relacionadas à comunicação e processos de interação.

Toda pesquisa precisa indicar sua importância e essa justifica-se no fato de que a eficiência da comunicação depende de cada um que forma o todo. Cada indivíduo é responsável em desenvolver sua competência interpessoal, ou seja, sua habilidade de lidar com as pessoas; e assim, em uma cadeia de interações competentes, gerar a comunicação eficiente que venha a atingir os objetivos na interação.

A boa comunicação é um fator essencial nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, pois é necessário ter informação precisa e agilidade para que negociações se concretizem da melhor maneira possível. A forma de comunicação adotada pela empresa precisa ser clara e objetiva, sendo ela escrita ou falada para que os colaboradores possam ter conhecimento e convicção e com isso proporcionar credibilidade aos clientes.

A maneira com que as informações são transmitidas aos clientes e sua agilidade demonstra a preparação da equipe para a execução de determinada atividade. Cabe salientar que uma empresa do ramo financeiro, especificamente uma cooperativa de crédito, não está vendendo apenas os produtos e serviços a

seus associados, mas, principalmente a ideia de que cada um é dono do próprio negócio.

2. A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é um processo que tem o objetivo de tornar algo comum entre emissor e receptor. Algo que se entenda e aceite; além de instigar reações conforme ao que foi comunicado. A isso chamamos de comunicação eficiente nas organizações. A comunicação, de qualquer forma ou nível, é um processo e pode ou não ter interferências que poderão comprometer a sua eficiência. Ruído ou fonte de ruído representa as interferências ou barreiras que afetam o processo, diminuindo sua eficácia, impedindo que o objetivo da comunicação seja alcançado.

Como barreiras da comunicação podemos citar: O excesso de informação, quando o receptor recebe uma carga de informação maior que a sua capacidade de organizar e utilizar as mesmas (o emissor deve fazer análise do que pode causar dificuldade de entendimento); As diferenças culturais, evidenciadas entre o emissor e o receptor, os conceitos a respeito de valores e crenças; A diversidade cultural e de experiências profissionais entre as várias áreas de atuação do sistema financeiro, somada às diferentes realidades de cada praça; As atitudes do receptor, para com a recepção da mensagem envolvem vários fatores que podem ser filtrados ou serem desenvolvidas resistências a certos conteúdos, por exemplo: a rejeição à mensagem que são contrárias ao nosso modo de agir e de pensar, são consideradas barreiras; Outra grande barreira a citar seria a linguagem. Devemos planejar a comunicação, ou seja, conhecer quem vai receber e um pouco das características do seu trabalho para definir qual a linguagem pode ser utilizada.

A pessoa que transmite a mensagem precisa ter percepção e prever as barreiras e ruídos, e criar estratégias para que os efeitos sejam minimizados ao máximo, para um melhor resultado na comunicação. Uma comunicação eficaz é resultante de planejamento e atitudes permanentes, por parte de quem transmite a mensagem. É preciso que se tenham objetivos bem definidos, planejando as divulgações da mensagem conforme o interesse do público. Estimular o *feedback*,

exercitando a escuta atenta aos retornos e manter sempre a atitude de empatia com o público alvo. Sempre observando possíveis ruídos.

A comunicação tanto falada como a escrita precisa ter qualidade, e por isso podem ser elencadas algumas características; ela deve ser simples, objetiva, concisa e coesa.

“Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados”. (MEDEIROS; TOMASI, 2007, pg. 34). Antes a comunicação nas empresas era considerada meramente como comunicação de negócios enfatizando a qualidade das mensagens e a habilidade do interlocutor. Esta visão ampliou e ocupou perspectiva estratégica. Hoje ela se compromete com a teoria e a prática. Numa organização as informações devem ser hierarquizadas e articuladas ordenadamente, e manter um fluxo interno e externo.

“A comunicação humana é considerada a alma e o impulso vital do relacionamento”. (POWELL; BRADY, 2001, pg. 11), e apresenta muitas dificuldades, pois quando nos comunicamos estamos compartilhando alguma coisa e como consequência, essa comunicação torna-se posse dos envolvidos e é através do qual conhecemos melhor o outro e somos também conhecidos. Comunicar com clareza e persuasão é uma habilidade que todos podem aprender e refinar transmitindo melhor aos outros suas visões, ideias e entusiasmos. “Para ser efetiva, a comunicação requer que as pessoas cheguem a um entendimento comum”. (BALDWIN et al , 2008, pg. 41), isso significa falar de forma que a outra pessoa ouvirá e compreenderá o que estamos comunicando, e ouvir de forma que também compreendamos o que está sendo falado.

O mundo passa atualmente por grandes transformações tecnológicas, políticas, sociais, morais, cívicas, etc. É preciso que se tenha ciência daquilo que não pode ser realmente mudado, e daquilo que deve ser preservado; além de preservado, transmitido às pessoas com quem nos relacionamos, tanto no campo pessoal como no campo profissional. As pesquisas de Moran (2007) destacam a contradição em que a comunicação se apresenta numa sociedade em transição, destacando as questões pessoais da comunicação e a necessidade de mudanças comportamentais e ideológicas na nossa vida pessoal, profissional e social, já que como alerta o autor antes citado: “A internet é um espaço fantástico para novos negócios; quem deseja bisbilhotar ou aparecer encontra no ambiente virtual um

campo fértil de possibilidades de fazê-lo”. (MORAN, 2007, pg. 186). Com isso conclui-se que tanto as coisas boas como as ruins são difundidas e disseminadas através de uma rede gigantesca de adeptos. Os acessos dependerão de cada grupo, nas suas necessidades, valores e objetivos.

No mesmo momento em que estamos exercendo a nossa cidadania através deste processo tão democrático, que são os meios de comunicação, também estão sendo difundidos os preconceitos. Grupos específicos têm plena liberdade para a promoção e a divulgação de suas ideias. O avanço da tecnologia propicia uma ampliação nas relações interpessoais e com maior facilidade podemos acessar todo o tipo de informação desejada, e nos interarmos com os mais diversos assuntos desde os que nos enriquecem até aqueles que podem denegrir uma pessoa ou classe.

As organizações se empenham hoje na busca de profissionais que possam agregar esta tecnologia a sua empresa de uma forma criativa; profissionais com capacidade de aprendizagem contínua e que “vistam a camisa” por elas. Pessoas que consigam sintetizar o necessário deste “toró” de informações em que vivemos e colocar em prática de forma que as empresas venham a obter resultados em termos de produção.

“As pessoas são o ingrediente essencial das organizações. Se as pessoas, no seu conjunto, não mudam as instituições não mudarão”. (MORAN, 2007, pg. 188). Muitos, por problemas pessoais e que são mal resolvidos emocionalmente, apresentam dificuldades para trabalhar em equipes, e com isso atrasam o processo de mudança nas organizações. Muitas vezes são pessoas com poder de liderança, que criam redes paralelas de informação criando clima de desavença entre os membros do grupo. Quando as pessoas evoluem as organizações evoluem com elas. Aqueles que se desenvolvem se tornam mais humildes e mais cooperativos. Assim têm maior facilidade de compreender e implantar novas formas de relacionamento, de trabalho e cooperação.

“Mesmo as mais difíceis tensões e exigências tornam-se mais solúveis num ambiente humano de compreensão e respeitos mútuos”. (ROGERS apud MORAN, 2007, pg. 195). É importante que se tenha maturidade o suficiente para que as diferenças nos relacionamentos se mantenham no nível das ideias e não das emoções. Que as opiniões e ações sejam de nível profissional e não pessoal. É

como numa relação de pai e filho: você ama seu filho, por isso faz correções no seu comportamento e muitas vezes até o repreende com maior vigor, mas isso não significa que deixou de amá-lo. Você pode achar que ele está errado, mas seu amor não diminui com isso.

Percebe-se nas organizações, que existe um grande problema educacional, não apenas no sentido de falta do conhecimento cognitivo, mas na parte humana, pessoal e interpessoal. É necessário um trabalho de sensibilização, que toque nos sentimentos das pessoas. É importante que seus sentimentos mais positivos sejam instigados, estimulando à troca e compartilhamento de ideias e projetos. A atitude individual não pode modificar uma organização no todo, mas é um grande começo quando se quer gerenciar conflitos. Cada um pode fazer o que for possível a cada momento, principalmente se tiver uma visão positiva da vida e, com isso, facilitar os caminhos da mudança.

Vivemos em uma sociedade dinâmica e do conhecimento a qual exige de cada pessoa algo mais do que o aprendido nos bancos escolares. Normalmente se aprende ouvir e executar ordens da melhor maneira possível. Mas, a mudança está ocorrendo, a sociedade hoje está exigindo pessoas autônomas, criativas e empreendedoras; e acima de tudo que possuam inteligência emocional. É necessário que as pessoas percebam, aceitem e optem por processos de mudança pessoal; atingindo o amadurecimento e a integração de todas as dimensões de sua vida. Só assim haverá uma efetiva mudança nas organizações.

“A mudança começa em cada um de nós. Mas as saídas não podem permanecer no terreno puramente individual”. (MORAN, 2007, pg. 203). Muitas pessoas no afã de buscar algo mais, intensificam suas buscas pela auto-ajuda as quais muitas vezes enfatizam as saídas individuais, enaltecendo o valor pessoal e a capacidade de conseguirmos aquilo que realmente quisermos. Isto é fundamental, é o despertar da motivação, algo que está dentro de nós mesmos. Porém, é necessário procurarmos ajudar os que precisam de nós. Quando ensinamos, aprendemos; quando dividimos, somamos. O egoísmo faz com que chances de aprendizagem não ocorram, inibindo o crescimento e a interação. Por outro lado, o autor, paralelamente, propõe práticas mais interativas numa sociedade que dá tanta importância ao individualismo, à competição e a aparência.

Sofremos uma grande pressão do capitalismo individualista, mas mesmo assim ainda existe solidariedade entre as pessoas, principalmente no que tange as campanhas de solidariedade em casos de emergências como enchentes, terremotos, etc. Mas, a partir do momento que temos de sair do conforto, que sejamos ameaçados de alguma forma ou que sejamos muito exigidos, esta solidariedade se esvai. Na verdade, somos todos carentes e necessitamos de alguma forma de ajuda. É importante procurar auxiliar aquele que está ao nosso lado, com certeza essa prática será repassada e assim, também, seremos ajudados. Quando em uma organização essa prática é difundida, todos têm a ganhar. Hoje com toda a tecnologia existente podemos e devemos fazê-la trabalhar a nosso favor; e a utilização dos meios de comunicação é essencial no apoio e mobilização da sociedade como um todo.

3 INTERAÇÃO HUMANA: RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Atualmente se escreve e discute muito sobre temas relacionados à qualidade das relações interpessoais, refletindo com isso a preocupação geral e principalmente de organizações, com os problemas a ela relacionados. A sociedade imediatista em que vivemos é terreno fértil para a intolerância, o preconceito, o desrespeito, etc. Existe uma grande procura por treinamentos em habilidades sociais através de palestras, cursos e programas nessa área. Esse conteúdo tem a perspectiva do desenvolvimento das relações interpessoais e tenta aplicar uma visão sistêmica na compreensão deste tema. Apresenta noções de desenvolvimento das relações interpessoais e análise dos diferentes contextos e desempenhos interpessoais.

A interação humana é caracterizada por várias formas. A simples presença de alguém no mesmo ambiente, o fato de “sentir” a presença do outro já é interação. Um olhar, um sorriso, uma postura corporal, um gesto, é interação, mesmo não havendo verbalização, pois comunica algo a alguém. A interação humana acontece de forma permanente entre as pessoas quer elas percebam ou não, através de seus comportamentos, seus gestos, palavras, sentimentos e reações.

É um processo que apresenta muita complexidade, e é preciso que haja certa habilidade para lidar com isso, ou seja, que se tenha a competência interpessoal. Principalmente no ambiente de trabalho onde é preciso entender os outros e nos fazermos entender a partir daquilo que conhecemos do outro ali, no ambiente de trabalho, sem termos ideia de quem “realmente” é esta pessoa que trabalha conosco, sem saber da sua história pessoal, suas dificuldades, sua bagagem, sua trajetória de vida e que influencia no seu comportamento do dia-a-dia. A interação com os outros ajuda nas nossas potencialidades individuais, pela troca, a confiança e respeito pelo outro.

“Os diferentes contextos dos quais participamos contribuem, de algum modo, para a aprendizagem de desempenhos sociais que, em seu conjunto, dependem de um repertório de habilidades sociais”. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, pg. 46). No nosso dia a dia aprendemos e desenvolvemos formas de captar, selecionar e transmitir as mensagens que se fazem presentes no cotidiano. A maior ou menor eficiência neste processo é o que chamamos de habilidade. Um bom

desempenho interpessoal depende da leitura e entendimento do ambiente social em foco. É preciso observação e escuta do ambiente, controle da emoção e impulsividade e analisar a relação entre o desempenho e a consequência.

“A vida familiar se estrutura sobre vários tipos de relações com uma ampla diversidade de demandas interpessoais”. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, pg. 48). O contexto familiar é riquíssimo para nossa aprendizagem e crescimento pessoal e desenvolvimento de nossas habilidades interpessoais. É inevitável o desenvolvimento de vários conflitos, e serão saudáveis ou não dependendo da abordagem e encaminhamento que é dado para a resolução dos mesmos. Nesse momento é exigido dos envolvidos a competência interpessoal. Nas relações conjugais o cotidiano doméstico pode alterar muito os comportamentos à medida que o tempo vai passando e com isso abrindo espaço para os conflitos. As relações pais e filhos envolvem afetividade, educação e cuidados; exigindo muitas habilidades. Os filhos crescem e desenvolvem ideias, interesses e hábitos próprios os quais podem ser muito diferentes daqueles ensinados e esperados pelos pais; e a consequência são os indesejáveis conflitos familiares. Nesses e em todos os casos de relacionamentos cabe salientar a importância do *feedback* positivo tão logo ocorram.

“A escola é um espaço privilegiado, onde se dá um conjunto de interações sociais que se pretendem educativas”. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, pg. 54). O contexto escolar propicia um grande intercâmbio de interações sociais e de cunho educativo; existe a articulação entre aprendizagem e desenvolvimento. Ali é onde a pessoa amplia seus relacionamentos de uma forma confiante, se relacionando com pessoas de diversas “tribos”, partilhando de um mesmo espaço e conhecimentos que somado à sua base montará outro ser que estará se relacionando com vários outros também modificados. É um meio muito fértil para o crescimento, tanto positivo como negativo; é então onde entram as habilidades já desenvolvidas em casa.

“Qualquer atuação profissional envolve interação com outras pessoas onde são requeridas muitas e variadas habilidades sociais, componentes da competência técnica e interpessoal necessária para o envolvimento em várias etapas de um processo produtivo”. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, pg. 56). A competência interpessoal é como que um subgrupo desejável no processo educativo, visto que raramente é relacionada como objetivo de formação

profissional. Porém nenhum trabalho ocorre no isolamento social total; algumas funções têm menor e outras têm maior interação com o outro.

Os novos paradigmas organizacionais vêm valorizando o trabalho em equipe, intuição, criatividade e autonomia na tomada de decisões; estabelecendo canais de comunicação não formais, valorizando a qualidade de vida e auto-estima; e com o ambiente e a cultura da organização. O desenvolvimento organizacional no mundo do trabalho e as constantes inovações abrem cada vez mais as portas para o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Se tiverem as características necessárias para empreender e desenvolver suas habilidades estarão em sintonia com sua empresa e juntos triunfarão nos resultados.

Segundo Chiavenato (2004, pg. 63): “O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos e externos”. As pessoas precisam perceber a hora em que é preciso mudar o comportamento para se adaptar a organização, e esta procura ver as mesmas como colaboradores que necessitam de aprendizagem e oportunidade para crescerem e se integrarem melhor à organização. Assim as pessoas poderão trabalhar com motivação buscando o resultado positivo para a mesma. “A maior força que existe em uma organização são suas equipes orientadas por seus líderes os quais conseguem desenvolver com todos os membros do grupo suas competências interpessoais de liderança e participação. (ODEBRECHT, 1998 apud CHIAVENATO, 2004, pg. 53).

3.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

A arte de se comunicar e de se relacionar com as pessoas é de fundamental importância na interação humana. Hoje em qualquer função e em qualquer campo de atividade a comunicação exige muito trabalho e atenção. Um profissional se destaca em sua organização não apenas pelo que é capaz de fazer com as coisas, mas pelo que consegue fazer com as pessoas, através da comunicação, ensinando-as a lidarem com as pessoas.

A competência interpessoal em uma pessoa permite que a mesma não faça interpretações erradas sobre atos e palavras de outras pessoas, e isto vai colaborar para que exista, principalmente, a separação do trabalho e dos problemas pessoais de cada um.

Para se chegar à competência interpessoal é preciso aprender muito, identificando a melhor maneira de usar suas potencialidades e trabalhar nas fraquezas; usar treinamentos, leituras, dinâmicas, os quais proporcionam um melhor conhecimento de si mesmo e, conseqüentemente, uma melhor interação.

“A competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.” (MOSCOVICI, 2003, pg. 36). As pessoas precisam usar alguns critérios para que as relações interpessoais fluam. Precisa a habilidade de empatia para perceber com eficiência a situação e suas variantes e com isso conseguir resolver os problemas interpessoais de uma forma tranquila e sem atitudes nem gestos agressivos, imperando nessa situação o respeito pelo outro. Precisa ainda ter a habilidade de desenvolver um clima harmonioso após a solução encontrada mesmo que esta ainda não agrade totalmente a todos. Também é necessário observar o fluxo de informação interpessoal bem como as diferenças individuais que facilitam ou dificultam sua efetiva compreensão.

As empresas crescem e se desenvolvem, e então se deparam com o dilema de não conseguirem alavancar ainda mais seus negócios, pelo simples fato de não possuírem profissionais habilitados e que tenham desenvolvido o seu potencial de liderança, o qual é necessário para gerir uma equipe. Falta o desenvolvimento da habilidade de se relacionar com as pessoas. Falta a competência interpessoal.

“Desde sempre, a convivência humana é difícil e desafiante. Escritores e poetas, através dos tempos, têm abordado a problemática do relacionamento humano. Sartre, em sua admirável peça teatral *Huis Clos*, faz a famosa afirmação “O inferno são os outros...”” (MOSCOVICI, 2001, pg. 32). O processo de interação humana é muito complexo, pois as pessoas nas relações umas com as outras se envolvem em situações objetivas e, outras vezes, não objetivas, por assim dizer. Tem a parte da comunicação direta que é a falada e a escrita; e também aquela de percepções que é o fato de simpatizar, antipatizar, aproximar-se, afastar-se. É preciso entender os outros e fazer-se entender, só desta forma estaremos desenvolvendo nossa competência interpessoal.

“O contato inicial entre as pessoas gera a chamada “primeira impressão”, o impacto que cada um causa ao outro” (MOSCOVICI, 2001, pg. 33), e cada pessoa possui uma série de fatores que poderão interferir na sua primeira impressão sobre os outros, seja sua percepção de vida, sua vivência, seus preconceitos, sua flexibilidade, tudo isto são levados em consideração na interação inicial e pesarão no seu conceito sobre o outro.

Quando a primeira impressão é positiva, a tendência é que se estabeleça relação de simpatia de ambos os lados, facilitando assim o relacionamento interpessoal. Já quando as percepções iniciais são assimétricas, a interação sofre com isto exigindo de ambas as partes um esforço para evolução positiva desta relação. “As primeiras impressões poderão ser muito diferentes se certos preconceitos prevalecem ou não, se as predisposições do momento forem favoráveis ou não à aceitação de diferenças no outro e se o contexto for formal ou informal, de trabalho neutro ou de ansiedade e poder assimétrico.” (MOSCOVICI, 2003, pg. 33). Precisamos sempre rever nossa primeira impressão, pois ela é regada de muitos preconceitos fruto de uma sociedade na qual estamos inseridos. No que tange a preconceitos temos hoje, no palco das nossas relações interpessoais, um objeto de estudo que é chamado de conflito das gerações, as chamadas gerações X e Y.

Na relação humana não existem processos unilaterais, tudo que acontece depende dos dois lados, do eu e do outro. “Sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 34). A recíproca é verdadeira neste caso, quando os sentimentos são negativos haverá a rejeição, e com isso a diminuição dos momentos interativos e, conseqüentemente, menos comunicação com redução na produtividade. Pessoas competentes podem render abaixo da sua capacidade em decorrência da rejeição percebida pelo grupo.

É na interação que se desenvolvem as relações interpessoais. Portanto, é necessário que exista um clima de grupo favorável à boa comunicação; um ambiente de confiança e respeito que possa proporcionar o desenvolvimento de cada pessoa. É preciso que os membros do grupo desenvolvam sua competência

interpessoal desencadeando a sinergia entre eles, neste caso haverá muito mais que produção, haverá interação.

Uma pessoa, para ter esta competência, precisa desenvolver habilidades como: perceber atentamente a situação interpessoal; resolver os problemas de forma que não venham a se repetir; desenvolver nas pessoas a habilidade e não misturar o pessoal com o profissional.

3.2 FEEDBACK

Nas relações interpessoais em uma organização, há que se refletir sobre os conceitos da comunicação empresarial e necessidade de clareza e transparência; e como o tipo de linguagem pode tornar a comunicação mais eficaz. É preciso que se desenvolvam, também, habilidades para a comunicação entre os colaboradores, fazendo-os entender a importância da boa comunicação interna.

Quando existe uma efetiva e eficiente relação interpessoal é possível mostrar a todos que a comunicação é tornar comum uma ideia, um pensamento, uma informação. É possível ter uma excelente comunicação com os diversos níveis hierárquicos, independente de seu grau de instrução, pautado nas relações interpessoais eficientes.

“No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 54). Nas relações interpessoais é que se aperfeiçoam as competências, e basicamente nas trocas de informações entre as pessoas ou grupos; nos retornos que uns vão dando para os outros.

Numa organização esses retornos são de suma importância, para que cada pessoa possa balizar seu comportamento e visão do outro sobre ele, e vice-versa. Este “retorno” precisa ser descritivo ao invés de avaliativo, não havendo julgamento, apenas relatório do acontecido, de forma que a pessoa possa utilizar esse dado como melhor entender. Ele deve ser também específico ao invés de geral, indicando exatamente o momento em que o indivíduo agiu daquela forma e que poderia ter sido diferente. Deve ser compatível com as necessidades de quem

comunica e de quem recebe a informação, e dirigido exatamente para o comportamento que possa ser modificado caso contrário a pessoa se sentirá frustrada em perceber a falha e não poder mudar.

O *feedback* deve ser solicitado e não imposto; deve ser oportuno, ou seja, o mais próximo possível do fato gerador pois ali existirá um clima emocional propício. Deve ser também bem esclarecido para assegurar entendimento da comunicação, de preferência repetido pelo receptor. As frequentes falhas nas relações interpessoais indicam que, mesmo entendidos e aceitos, todos estes itens citados não são fáceis de serem seguidos.

“Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre seu trabalho, cargo, divisão e sobre a organização”. (CHIAVENATO, 2004, pg. 469). O *feedback* deve ser dado de uma forma cotidiana, pedindo ao colaborador que avalie suas próprias atuações antes de uma avaliação. É a forma de fazê-lo avaliar e reconhecer seus resultados tanto no que tange aos seus contatos e relacionamentos interpessoais como no alcance das metas de produção. É preciso que não saia do foco que a análise é do comportamento ou resultados e não da pessoa. Por isso é necessário treinamento nesta área. “Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informações e de comunicação, não apenas sobre uma hierarquia de autoridade”. (CHIAVENATO, 2004, pg. 462). É necessário um sistema de informação adequado para lidar com uma complexidade ambiental e para transformar os colaboradores em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação.

“É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros, publicamente.” (MOSCOVICI, 2001, pg. 55). Principalmente, em uma situação de trabalho é difícil termos total confiança no outro. Quando percebemos que estamos sendo motivo de algum entrave e que precisamos mudar para resolvê-lo, pode haver reação defensiva, muitas vezes até partindo para o lado pessoal da situação, negando, agredindo a pessoa que está fazendo a comunicação, etc. Muitas vezes, para, efetivamente, resolvermos o problema precisamos primeiro amadurecer certos aspectos de nossa personalidade, os quais às vezes procuramos evitar.

“Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações, e com isso tornamo-nos

parciais e avaliativos, servindo o processo de *feedback* como desabafo nosso (alívio de tensão) ou agressão, velada ou manifesta.” (MOSCOVICI, 2001, pg. 56). É muito difícil dar *feedback*, pois muitas vezes perdemos o seu foco que é pensar na sua utilidade para quem recebe e seus objetivos. Envolvemo-nos muitas vezes em sentimentos pessoais; ficamos preocupados que o retorno seja mal interpretado e com as reações do outro, pois em nossa cultura ainda é interpretado como crítica.

É muito importante também que seja percebida a prontidão do outro em recebê-lo. São muitas as barreiras encontradas nas relações interpessoais, principalmente no que tange a dar e receber *feedback*. Para superar estas dificuldades é preciso que se crie relação de confiança entre os envolvidos no contexto, diminuindo assim as barreiras existentes. É preciso perceber que este é um processo de exame conjunto, logo, há de se aprender a ouvir e receber controlando nossas emoções muitas vezes defensivas e até agressivas. Assim nossas relações interpessoais tendem a ficar cada vez mais ricas e com isso aumentando nossa competência de lidar com as pessoas.

“Os mesmo problemas envolvidos no *feedback* individual estão presentes no de grupo, em maior ou menor grau”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 57). Com isso o grupo também precisa de orientação. Eles podem receber *feedback* de pessoas que venham a atuar como participantes observadores; alguém selecionado a desempenhar uma função específica de observador para o grupo; consultor externo ou especialista fazendo observações e análises mais específicas; formulários, questionários, entrevistas, etc. O processo é cumulativo, à medida que cada membro se desenvolve e amadurece suas percepções, o grupo vai tomando este formato. O crescimento individual proporciona o crescimento do grupo.

“Entre as principais habilidades de comunicação interpessoal podem ser indicadas a paráfrase, a descrição de comportamento, a verificação de percepção e a descrição de sentimentos, as quais constituem recursos valiosos para o processo de *feedback* útil.” Na paráfrase exige muita atenção, escuta ativa e empatia. É o ato de repetir o que foi dito pelo outro, usando seu próprio vocabulário. É uma forma de ver testar a compreensão da mensagem, antes de reagir a ela.

Na descrição de comportamento é quando você relata a ação específica, sem julgar nem generalizar; é feita uma descrição clara e específica sem colocar julgamentos nem acusações. A verificação de percepção consiste em dizer sua

percepção sobre o que o outro está sentindo de forma a ver se você compreendeu os sentimentos não só as palavras. A comunicação acontece por vários canais, desta forma é que se pode compreender melhor os outros. Na descrição de sentimentos é quando são identificados e especificados verbalmente os sentimentos, pelo nome do sentimento, figura de linguagem ou impulso de ação.

Na verdade, esta habilidade constitui um dos processos interpessoais examinados através do modelo Janela Johari e corresponde ao processo de abertura ou auto-exposição, em que você permite aos outros compartilharem de seus pensamentos e sentimentos revelando-os espontaneamente e assim diminuindo sua área secreta. (MOSCOVICI, 2001, pg. 64).

Este processo de abertura ocorre conjuntamente e paralelo um ao outro, é a abertura e o feedback se expandindo na mesma proporção, e proporcionado cada vez mais a troca produtiva de informações, fazendo com que a relação interpessoal seja mais eficiente e, conseqüentemente, mais produtiva para o indivíduo e para a organização.

3.3 JANELA JOHARI

A Janela de Johari é uma ferramenta de trabalho usada na área das relações com pessoas. Criada por Joseph Luft e Harrington em 1955, foi “batizada” com as iniciais de seus nomes. A intenção deste modelo é proporcionar uma melhor comunicação interpessoal e relacionamento com um grupo. Tem a intenção de facilitar a compreensão dos outros e de nós mesmos. Proporciona perceber em que bases cada um de nós atuamos em nossos relacionamentos. Ela trata das relações entre as pessoas e do relacionamento entre membros de uma equipe.

Existem aspectos entre as pessoas que são conhecidos por todos (área aberta), outros que sei sobre mim, mas não informo e não deixo o outro saber (área secreta), oculto esses dados. Têm aspectos que são percebidos pelo outro, mas eu não me dou conta disto (área cega). E, por último, estão os aspectos que nem eu nem o outro conhece (área desconhecida) que estão no inconsciente; estes não apresentam muita relevância no campo organizacional.

A ampliação da área aberta proporciona uma melhor relação entre duas ou mais pessoas, bem como o desenvolvimento pessoal. “Algumas modificações na área secreta e na área cega podem ser conseguidas em indivíduos trabalhando

juntos, experimentalmente, com espírito de cooperação e compreensão.” (MOSCOVICI, 2001, pg. 44).

Conforme posicionamento do autor acima citado, o fato de esconder ou negar comportamentos, idéias e sentimentos durante o processo interativo exige dispêndio constante de energia e por isso a redução da área III (o eu secreto) implica menor mobilização de energia para a defesa deste território. (MOSCOVICI, 2001). Através desta ferramenta, janela Johari, pode-se analisar o fluxo de informações entre o eu e o outro assim com as tendências individuais. A ampliação das áreas principais eu cego e eu secreto, se primeiramente pelo *feedback*, solicitado às pessoas ao meu redor, à respeito dos meus pontos cegos ou aceitando o que veio voluntariamente. E em segundo lugar proporcionando uma abertura maior, revelando mais informações sobre mim, de forma que os outros passem a conhecer o que penso e sinto sobre temas e pessoas. A área aberta se amplia pela redução da área secreta.

A divulgação deste modelo estimula a comunicação eficaz entre as pessoas que trabalham juntas na empresa. O clima de equipe exige janelas abertas, pois janelas fechadas reduzem a produtividade e o clima de equipe. É importante a presença de um facilitador que estimule o *feedback* permanente.

Na comunicação interpessoal as informação vêm de duas fontes, do eu e dos outros, e este fluxo de informações assim como as tendências individuais que direcionam este fluxo são visualmente apreciadas pelo gráfico Janela de Johari. O tamanho e formato de cada área da Janela são definidos, primeiro pela busca de *feedback* que é o fato de solicitar e receber reações dos outros, de forma a ver-se com os olhos dos outros e saber como o seu comportamento está afetando os outros nas sua relações organizacionais. E em segundo lugar pela auto-exposição que é o fato de revelar seus pensamentos, percepções e sentimentos no sentido de revelar o quanto o comportamento do outro o afeta.

Quando existe um equilíbrio entre estas duas vertentes e de uma forma ampliada o ambiente organizacional propicia desenvolvimento individual e de competência interpessoal. Normalmente, fora da literatura, este equilíbrio e ampliação não acontecem, desencadeando um processo de desequilíbrio, manifestado por tensões, hostilidades e ressentimentos, não ajudando em nada nos relacionamentos e muito menos à produtividade. (MOSCOVICI, 2001).

O tamanho e a forma das áreas merecem atenção especial principalmente no tocante a pessoas que trabalham com grupos e possuem liderança nos mesmos. “Uma área livre muito reduzida pode significar inibição e restrição de comunicação no relacionamento, resultante, geralmente, de uma de duas fontes de motivação opostas: de um lado, insegurança, e de outro lado, desejo de controlar os outros”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 46). A produtividade está relacionada com a área livre, quanto maior uma maior a outra. “Quando esta área é pequena, indica participação mínima da pessoa numa relação de trabalho e passa a influenciar os sentimentos das outras pessoas e seu grau de investimento emocional e energético nas atividades a serem executadas em comum”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 46).

No estudo da Janela de Johari a solicitação de *feedback* e a auto-exposição muitas vezes revelam preferências consistentes em sua utilização no comportamento interpessoal, as quais mostram importantíssimos aspectos do relacionamento eu-outros caracterizando estilos interpessoais. (MOSCOVICI, 2001).

Estilo Interpessoal I (Desconhecido): É quando existe a preponderância da área desconhecida sem exploração do potencial, repressão da criatividade e psicodinâmica pessoal predominante. Existe uma redução nos dois processos, desencadeando um relacionamento impessoal. O estilo I está vinculado a sentimentos de ansiedade e busca de segurança onde as energias são usadas nesse processo ao invés de canalizadas para a auto-descoberta e crescimento pessoal. Ele tende a gerar hostilidade nos outros, pois afeta a satisfação das mesmas em função da falta de relacionamento gerada pela impessoalidade. Nas organizações burocráticas onde às vezes é melhor evitar abertura e envolvimento, com frequência é evidenciado este estilo.

Estilo Interpessoal II (Segredo): A solicitação de *feedback* é intenso, em contra partida se expõe muito pouco, criando com isso sentimento de desconfiança nos outros. Expressa seu desejo de manter relações com razoável participação no grupo, através de seus questionamentos, pedindo retorno quanto a ideias, opiniões e sentimentos dos outros. Pode ser considerada pelos outros como superficial e distante, pois assim como este comportamento pode ser resultante do medo de uma rejeição, também pode ser gerado pelo desejo de manipular ou controlar os outros pela retenção de informações esclarecedoras. “Nas situações de trabalho, pode-se

criar um clima de permissividade indevida ou excessiva, em que todos opinam e dão *feedback* ao superior, em que este complementa o processo com auto-exposição, o que tende a ser disfuncional na comunicação, gerando tensões e sentimentos negativos”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 49).

Estilo Interpessoal III (Cego): Neste caso existe muito pouca solicitação de *feedback* e muita auto-exposição. “Diz às pessoas o que pensa delas, como se sente com relação a elas, sua posição no grupo, podendo criticar freqüentemente a todos, na convicção de que está sendo franco, honesto e construtivo”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 46). Pode ser percebido pelos outros como egocêntrico, confiante demais nas próprias ideias e valorizando sua autoridade e não receptivo ao *feedback* oferecido. As pessoas ao seu redor sentem-se melindradas em seus direitos, desencadeando insegurança, hostilidade e ressentimento. Se posicionando na defensiva com relação à pessoa, e com isso, conserva-se e amplia-se o eu cego à medida que as pessoas já não se preocupam mais em dar retornos que poderiam ter função corretiva.

As razões psicológicas deste comportamento poderiam estar no receio de conhecer sua imagem pelos outros, necessidade de não perder poder, autoritarismo, etc. Este estilo prejudica a produtividade pelos ressentimentos, hostilidade e apatia, acabando com a confiança de ambas as partes e criatividade no ambiente organizacional. “O usuário do estilo, entretanto, não se apercebe de seu papel como fator principal desse estado de coisas, pois a tendência é fortalecer e aumentar sua área cega”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 50).

Estilo Interpessoal IV (Ideal): Neste caso existe um equilíbrio entre a busca do *feedback* e de auto-exposição, onde as necessidades dos outros são percebidas com franqueza e empatia. Tem abertura e clareza para com o grupo e, conseqüentemente, menos erros de interpretação. “Inicialmente este estilo pode conduzir à defensividade nos outros, por não estarem habituados às relações interpessoais autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado até em algumas situações ou contextos”. (MOSCOVICI, 2001, pg. 51). Com o tempo a tendência é de um relacionamento significativo e eficaz.

No comportamento humano e nas relações interpessoais o *feedback* é algo que orienta o comportamento. No desenvolvimento das competências interpessoais ajuda nas alterações positivas de comportamento; é o comunicado de

uma informação a alguém de como sua atuação está afetando outras pessoas. O objetivo único e verdadeiro do *feedback* eficaz, é ajudar na melhora do desempenho do indivíduo ou grupo, para então atingirem seus resultados eficazmente.

Apesar de existirem alguns critérios que auxiliam o dar e receber *feedback*, os insucessos são frequentes na comunicação interpessoal. Temos muita dificuldade em aceitar e admitir nossas ineficiências para os outros. É impactante saber que precisamos mudar nosso comportamento, caso contrário, estamos contribuindo para manter um problema. Muitas vezes essa mudança acarreta em analisarmos nossa personalidade, e moldá-la diferentemente do que sempre acreditamos. E é aí que começa o crescimento interpessoal.

Dar *feedback* não é mais fácil do que receber, precisamos pensar na sua utilidade para o receptor e objetivos. “Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações, e com isso tornam-nos parciais e avaliativos, servindo o processo de *feedback* como desabafo nosso (alívio de tensão) ou agressão, velada ou manifesta.” (MOSCOVICI, 2001, pg. 56). Em nossa cultura o *feedback* ainda é visto como crítica e, então, tememos a reação do outro; muitas vezes pode acabar em polêmica na tentativa de justificarmos nossas percepções. Outras vezes a pessoa não em preparo psicológico para receber, ou não deseja nem sente a necessidade ocasionando bloqueios na comunicação interpessoal.

Para que as dificuldades de dar e receber *feedback* sejam superadas é fundamental que se estabeleça uma relação de confiança recíproca; que haja a compreensão de que é um processo de avaliação conjunta; que se aprenda a ouvir sem reações emocionais intensas e que se tenha uma forma habilidosa, sem conotação emocional e pessoal, ao fazer as exposições.

4 METODOLOGIA

Para que se possa definir a maneira mais apropriada para levantar os dados que serão analisados, é necessário que se estabeleça o método para a realização da pesquisa. O método a ser utilizado nada mais é do que as etapas do processo descritas em uma ordem e que serão investigadas, e que trará uma resposta ou resultado final. Dessa forma pode-se dizer que definir o método é estabelecer um parâmetro geral para a pesquisa, é a estratégia que será colocada em prática.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia adotada para esta pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. “A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido”. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, pg. 141). Com relação à tipologia da pesquisa ou procedimentos técnicos, será utilizada pesquisa bibliográfica e de campo buscando revisar os conteúdos produzidos. Podemos dizer que “uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congresso, etc.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, pg. 54).

Já a pesquisa de campo, ou pesquisa prática, não possui a mesma vinculação com a revisão bibliográfica, não tem esse compromisso direto, mas tem com as informações empiricamente analisadas em uma determinada amostragem. Ela tem como característica fundamental a experimentalidade, não dispensando referenciais teóricos na organização da sua execução e interpretação de dados. “Experimental não significa só pesquisa de laboratório, pode também ser pesquisa de campo”. (MEZZAROBIA; MONTEIRO, 2004, pg. 115). Quanto aos objetivos a pesquisa terá caráter descritivo, ou seja, “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados”. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, pg. 115). “A pesquisa

descritiva não propõe soluções, apenas descreve os fenômenos tal como são vistos pelo pesquisador, o que não significa que não serão interpretados, mas somente que a contribuição que se deseja dar é no sentido de promover uma análise rigorosa de seu objeto para, com isso, penetrar em sua natureza (pesquisa quantitativa) ou para dimensionar sua extensão (pesquisa qualitativa)". (MEZZAROBÀ; MONTEIRO, 2004, pg. 116/117).

4.2 LOCAL DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada com colaboradores da Sicredi - Cooperativa de Crédito Extremo Sul unidade de Criciúma, a qual atua como instituição financeira no município de Criciúma SC, embora tenha outras unidades em Rio Maina, Içara, Balneário Rincão, Quarta Linha e Forquilha. A obtenção ou levantamento dos dados será realizado em todos os setores da instituição, a citar: Caixas, Comercial, Administrativo e Gerência.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O total de colaboradores em todas as unidades é de 60 pessoas, porém a unidade localizada no centro de Criciúma, onde será realizada a pesquisa de campo, possui 28 colaboradores, dos quais (22) responderam ao questionário.

Quadro 1- Distribuição dos colaboradores por unidade

Unidades	Cidade	Nº de Funcionários
Criciúma	Criciúma	28
Quarta Linha	Criciúma	04
Rio Maina	Criciúma	09
Içara	Içara	11
Rincão	Balneário Rincão	03
Sureg	Criciúma	05
Total		60

Fonte: dados organizados pela autora

4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa a ser utilizado foi um inventário proposto por dois psicólogos, Harry Ingham e Joseph Luft, traduzido por Fritzen (FRITZEN, 2001) e foi aplicado nos funcionários, após orientação da pesquisadora.

4.5 COLETA DE DADOS

O pesquisado deverá preencher o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responder ao formulário que coletará os dados.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados coletados serão organizados em planilha do Excel e de acordo com a pontuação e indicarão qual o tipo de comunicação que cada respondente possui, ou seja, comunicação aberta, cega, secreta ou desconhecida. Esses resultados foram relacionados à teoria que fundamenta essa pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dos vinte e cinco questionários entregues para a pesquisa, 21 questionários foram preenchidos e coletados através de uma urna que ficou instalada na cozinha, onde cada colaborador individualmente e sem identificação depositou suas respostas.

Após a tabulação dos números resultantes para cada resposta dos participantes da pesquisa foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 01- Distribuição dos pesquisados conforme pontuação

Janela	Desconhec.	Secreta	Cega	Ideal	Ideal/Secreta	Ideal/Cega	Total
Estilo	A	B	C	D	D/B	D/C	
Quant	03	05	03	02	05	04	22
%	13,63%	22,73%	13,63%	9,09%	22,73%	18,19%	100%

Fonte: Dados do questionário

Ficou evidenciado um percentual de 9,09% com a janela **Ideal**, o maior índice é de 22,73% dos sujeitos caracterizados pela janela **Secreta** seguidos de 22,73% da **Ideal/secretas**, ou seja, onde o limiar entre as duas áreas é muito tênue pois ficou no quadrante da ideal, porém, as características da secreta são bastante evidentes. O mesmo acontece com a Janela **Ideal/Cega** que apresenta um índice de 18,19% do total, e está na mesma situação com uma área muito próxima da outra e, portanto, mantendo muitas características desta. A Janela **Desconhecida** e a **Cega** apresentaram um percentual de 13,63% cada uma delas.

Esses resultados correspondem a um total de vinte e dois pesquisados, numa equipe de vinte e oito. Foram entregues vinte e cinco questionários, dos quais três não foram devolvidos. Ficaram fora da pesquisa, por opção e por estarem fora da unidade na distribuição dos questionários, o Sr. Presidente e o gerente regional; bem como a autora deste trabalho que também é colaboradora.

As várias respostas atribuídas aos questionamentos nos proporcionam a formação de seis formações de “arenas”. O tamanho e o formato de cada uma dependerá da extensão do *feedback* compartilhado e também da proporção entre dar e receber *feedback*. Estes resultados dão uma noção de como as pessoas são

percebidas aos olhos dos outros no contexto do grupo. Cada estilo traz consequências imprevisíveis de relacionamento.

No estilo tipo “A”, de acordo com Fritzen (2001), predomina a área **desconhecida**, é quando existe o mínimo de uso da abertura e do *feedback*, apresentando um resultado muito impessoal nas relações. Caracteriza as pessoas menos comunicativas e que se dão melhor em ambientes burocráticos, onde evitam maior abertura com as outras pessoas. Representa a pessoa que não sabe muito de si própria e o grupo também não a conhece muito. “A energia canalizada para a manutenção de um sistema fechado deixa de estar disponível para a auto-análise e o crescimento individual”. (FRITZEN, 2001, pg. 15). O *feedback* normalmente é visto como uma forma de ameaça à outra pessoa.

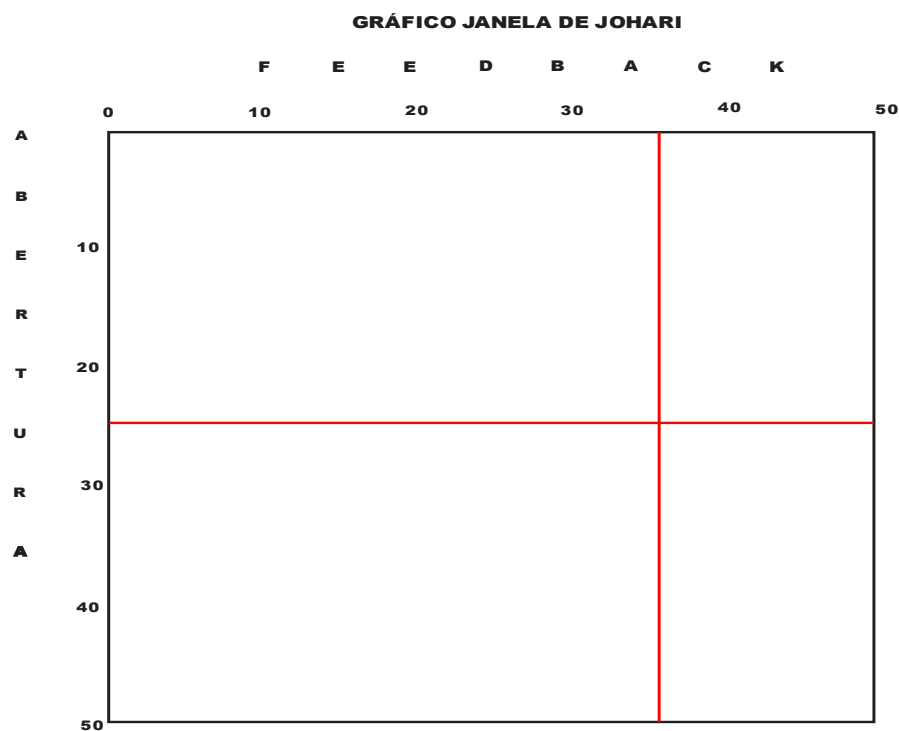
O estilo tipo “B”, apesar de apresentar maior relacionamento do que no tipo “A”, ainda assim há uma aversão à exposição, interpretada como sinal de desconfiança para com os outros. É o eu **secreto**. O *feedback* usado em demasia propicia situação de tensão e hostilidade, tornado difícil o relacionamento interpessoal. Caracteriza o estilo questionador sem, contudo, dar informações ou *feedback*. “Uma vez que este indivíduo não se posiciona no grupo, é difícil saber como ele percebe as situações e problemas”. (FRITZEN, 2001, pg. 13).

O estilo tipo “C”, conforme o mesmo autor, apresenta muita exposição e pouco *feedback*, gerando desconfiança em relação à opinião dos outros membros do grupo, os quais se sentem menosprezados, visto que suas opiniões não são aceitas. Como defesa pessoal passam a não fornecer mais o *feedback*, pois sentem-se hostilizadas, inseguras e ressentidas. É o estilo **Cego**. “Seu estilo de participação é o de dizer ao grupo aquilo que pensa dele, como se sente sobre o que está ocorrendo no grupo e qual a sua posição a respeito das questões e problemas do grupo”. (FRITZEN, 2001, pg. 18). Pode agredir ou criticar membros ou o grupo como um todo, achando que com isto estará sendo aberto e conhecido por todos. Parece insensível ou não dá importância ao *feedback* que lhe é dirigido, onde muitos desistirão de fazê-lo. Esta comunicação unilateral é a persistência de um comportamento ineficaz. Como não percebe a função direcional do grupo, não muda pois não sabe qual comportamento precisa ser mudado. Dá muito *feedback*, recebe muito pouco ou não dá importância ao mesmo.

No estilo “D” Fritzen (2001) diz que encontramos o tipo de relacionamento interpessoal ideal. A abertura e o *feedback* na mesma proporção e alongados caracterizam um clima de equilíbrio no grupo. “Na sua fase inicial, pode ocorrer certo retraimento por parte de algumas pessoas do grupo, por não confiarem no relacionamento honesto. Mas a persistência levará à participação de todos”. (FRITZEN, 2001, pg. 19). Muitas vezes aquelas pessoas nas quais mantemos contatos mais esporádicos podem achar esse tipo de abertura ameaçador e impróprio em termos de relacionamento. No entanto, em seu grupo, ou relações de maior significado quanto mais tornar públicas suas opiniões, sentimentos e percepções não serão necessários truques de comportamento e mais eficientes serão as relações interpessoais.

Os estilos que nesse estudo estamos chamando de D/B (Ideal-Secreto) e D/C (Ideal-Cego) estão assim descritos, nesta parte da apresentação e análise dos dados, pois a proporção do dar e receber *feedback* não demonstram a evidência do estilo Ideal como o autor sugere. Para ilustrar essa constatação e utilização de nova denominação(D/B e D/C), observe os resultados das janelas abaixo:

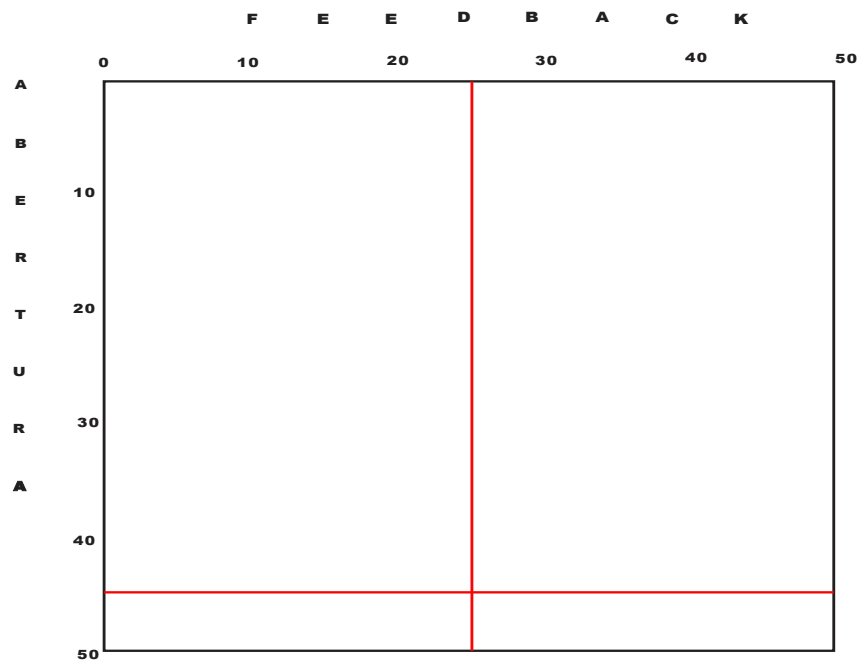
Gráfico 01 - Estilo D/B-Ideal Secreto



Fonte: dados organizados pela autora

Gráfico 02- Estilo D/C – Ideal Cego

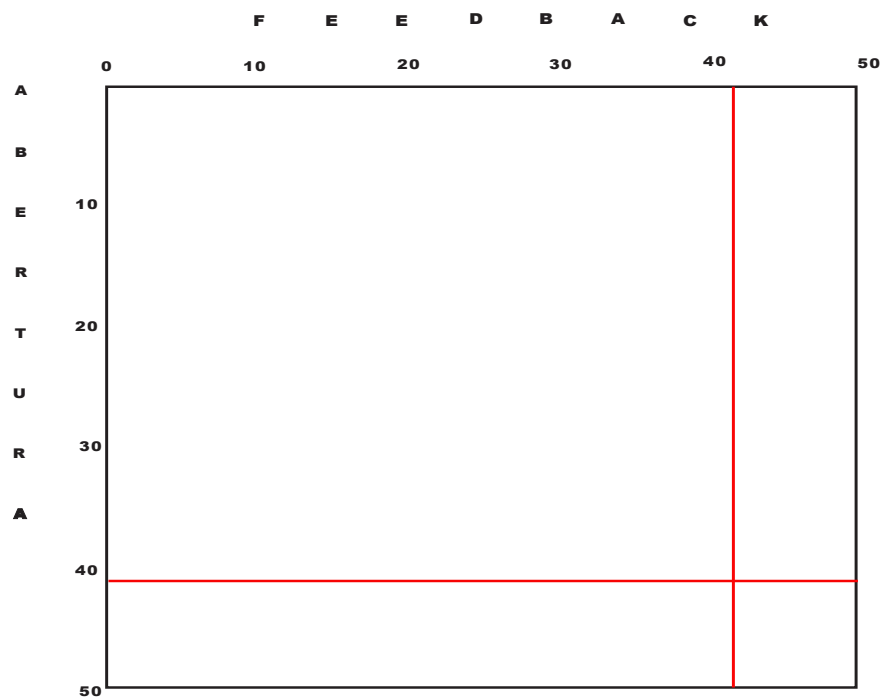
GRÁFICO JANELA DE JOHARI



Fonte: dados organizados pela autora

Gráfico 03 – Estilo ideal

GRÁFICO JANELA DE JOHARI



6 CONCLUSÃO

As organizações funcionam através de seus variados grupos os quais são determinados por seus componentes humanos. Eles carregam consigo toda uma bagagem cultural trazida de um contexto maior do qual fazem parte. São valores, ideologias, crenças, enfim, toda uma cultura diferenciada um do outro que condiciona as pessoas a perceberem, interpretar e agirem das mais variadas formas. Cada um tem suas próprias ideias sobre o bem e o mau, o certo e o errado e com isso definem sua realidade.

No momento em que estes indivíduos fazem parte de grupos os quais formam as organizações, existe a necessidade de certa padronização comportamental. Assim como qualquer outro segmento as organizações possuem também sua dinâmica para alcançarem seus objetivos de crescimento e desenvolvimento. E, a partir daí, definem certos critérios os quais cada indivíduo precisa estar enquadrado para fazer parte de um todo apesar de toda diferença existente entre cada um. E então é quando acontecem as relações interpessoais, as quais precisam estar sempre em desenvolvimento. No contexto das relações interpessoais vamos nos deparar com os diversos estilos interpessoais resultante desta mistura cultural e comportamental que foi citada anteriormente.

Essa pesquisa tem como tema a “Análise da comunicação interpessoal em uma cooperativa de crédito de Criciúma”. A partir da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, buscou-se responder a seguinte pergunta norteadora: Quais os estilos interpessoais identificados nos colaboradores de uma cooperativa de crédito, considerando o seu ambiente organizacional?

Com respaldo nos conteúdos verificados e analisados ao longo deste trabalho é possível afirmar que se torna urgente a intensificação da educação em um ponto específico, a citar: ensinar as pessoas a lidarem com as pessoas; e ainda, quanto maior o nível hierárquico e de responsabilidade tanto mais urgente que este processo ocorra. Isto porque estes se tornam multiplicadores, e em função de sua posição têm condições de mais eficientemente mudar o todo. Espero que com o

conjunto de informações aqui apresentadas em referência à comunicação interna, este trabalho possa oferecer à instituição trabalhada, base para a identificação e conseqüente solução, de uma forma humanista, das situações negativas (problemas) relacionadas às falhas nas comunicações.

No resultado obtido da pesquisa realizada na cooperativa de credito em análise, podemos evidenciar que um índice bem baixo, apenas 9,09%, pode ser incluído no estilo Ideal, aquele onde a abertura e o *feedback* na mesma proporção e alongados, caracterizam um clima de equilíbrio no grupo.

Possuir e aperfeiçoar algumas habilidades de comunicação, desencadeia o desenvolvimento da Competência Interpessoal auxiliando na compreensão das pessoas entre si. São habilidades que devem ser treinadas e praticadas sempre para que os resultados sejam mais eficientes.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy T; BOMMER, William H; RUBIN Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais.**/Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, Robert S. Rubin; [tradução de Arlete Simille Marques]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2008. 354 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004 – 2ª Reimpresão. 457 p.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A.P. **Psicologia das relações interpessoais : Vivências para o trabalho em grupo.** Petrópolis, RJ : Vozes, 2001. 231 p.

FRITZEN, José Silvino. **Janela de Johari.** 18. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001, 115 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2009, 241 p.

MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007. 443 p.

MEZZAROBBA, Orides e MONTEIRO, Claudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito** – 2ª ed. rev. Saraiva, 2004. 329 p.

MORAN, José Manoel. **Desafios na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica.** 3 ed. rev. E atual. – São Paulo : Paulinas, 2007. 245 p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 13. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001; 2003, 276 p.

POWEL, John Joseph; BRADY, Loretta. **Arrancar máscaras, abandonar papéis: a comunicação pessoal em 25 passos.** 12. ed São Paulo: Loyola, 2001.

APÊNDICE

ANEXO

A JANELA DE JOHARI

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES

A competência interpessoal está diretamente relacionada à capacidade de dar e receber informações relevantes. Abaixo, estão listados algumas situações referentes a este inter relacionamento com duas opções alternativas como respostas: (A e B). Procure atribuir um total de dez pontos às duas alternativas, distribuindo-os segundo uma das seguintes combinações:

$$(10 / 0) - (0 / 10) - (8 / 2) - (2 / 8) - (6 / 4) - (4 / 6)$$

- 1- Se eu entro em conflito com alguém que me é particularmente importante e com quem sinto que tenho que cooperar para atingir um dado fim, eu geralmente:
 - a) () Sinto-me parcialmente responsável e tento me colocar na posição dele, vendo como pode estar sendo afetado.
 - b) () Procuro não me envolver muito, pois tenho receio que nossas relações possam romper-se
- 2- Se ao dialogar com outra pessoa, percebo que a conversa está polarizando em torno de assuntos que me são desconhecidos, na maioria dos casos, eu:
 - a) () Procuro desviar o curso da conversa para assuntos que eu domine.
 - b) () Manifesto abertamente meu desconhecimento do assunto e estímulo o prosseguimento da conversa.
- 3- Quando alguém manifesta suas impressões sobre o meu comportamento e sua pouca eficácia, eu, freqüentemente:
 - a) () Encorajo-o para que exemplifique e me explique melhor suas impressões.
 - b) () Tento explicar-lhe o "porquê" do meu comportamento.
- 4- Se um colega com que tenho um relacionamento próximo, passa a evitar-me e a agir de uma forma gentil, mas dissimulada, eu, geralmente:
 - a) () Chamo-lhe a atenção sobre sua atitude e peço-lhe que me diga o que está ocorrendo.
 - b) () Comporto-me tal como ele é, relaciono-me superficialmente, já que é isto que ele deseja.
- 5- Se eu e um dos meus colegas tivemos uma discussão acirrada no passado e notei que, a partir de então, ele se sente pouco à vontade junto de mim, eu:
 - a) () Evito agravar a situação e deixo as coisas correrem como estão.
 - b) () Chamo a atenção para os efeitos da controvérsia do nosso relacionamento.

- 6- Se você está com algum problema pessoal, torna-se irritável e descarrega sua tensão em coisas sem importância e alguém alerta sobre isso, você
- a) () Diz que está preocupado e gostaria de ficar sozinho, sem ser molestado.
 - b) () Escuta as observações, sem tentar justificar sua atitude.
- 7- Se eu observo que alguém com quem tenho um relacionamento relativamente bom, está assumindo atitudes que limitam sua eficácia, eu:
- a) () Guardo minhas opiniões com receio que possa parecer muito intrometido
 - b) () Digo o que acho e como me sinto a respeito dessas atitudes.
- 8- Se numa conversação alguém, inadvertidamente, menciona algum fato que possa afetar minha área de atuação, eu, usualmente:
- a) () Procuro estimulá-lo a falar a fim de obter maiores informações.
 - b) () Deixo-o à vontade para que, espontaneamente, me dê maiores informações.
- 9- Se eu noto que alguém de minha relação está tenso e preocupado e descarrega sua irritação em coisa pequena, eu:
- a) () Procuro tratá-la com muito tato, sabendo que essa fase é temporária e que seu problema não é da minha conta.
 - b) () Procuro conversar com ele e mostrar-lhe como está afetando os outros à sua volta, inclusive a mim.
- 10- Conversando com alguém que é muito "sensível", sobre sua própria atuação, eu, frequentemente:
- a) () Evito ressaltar seus erros para não melindrá-lo.
 - b) () Enfoco basicamente seus erros numa tentativa de auxiliá-lo.

TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO JANELA DE JOHARI

ABERTURA		
QUESTÕES	ÍTENS	PONTOS
1	A	
2	B	
7	B	
9	B	
10	B	
TOTAL		

FEEDBACK		
QUESTÕES	ÍTENS	PONTOS
3	A	
4	A	
5	B	
6	B	
8	A	
TOTAL		

GRÁFICO JANELA DE JOHARI

